

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Diagnostika malé firmy
Diagnostics of a Small Business

Student:	Jaroslav Hrubo
Vedoucí bakalářské práce:	Ing. Jiří Franek

Ostrava 2015

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra podnikohospodářská

Zadání bakalářské práce

Student: **Jaroslav Hrubo**
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208R020 Ekonomika podniku
Téma: Diagnostika malé firmy
Diagnostics of a Small Business

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Základní východiska podnikové diagnostiky
 3. Charakteristika diagnostikované firmy
 4. Diagnostika vybraných oblastí firmy
 5. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:


GRASSEOVÁ, M., R. DUBEC a D. ŘEHÁK. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: BizBooks, 2012. 325 s. ISBN 978-80-265-0032-2.
KAŠÍK, J., M. MICHÁLKO a kol. *Podniková diagnostika*. Ostrava: Tandem, 1998. 343 s. ISBN 80-902167-4-9.
SYNEK, M., E. KISLINGEROVÁ a kol. *Podniková ekonomika*. 5. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010. 498 s. ISBN 978-80-7400-336-3.

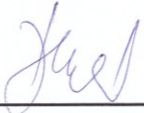
Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Jiří Franek**

Datum zadání: 21.11.2014
Datum odevzdání: 07.05.2015




Ing. Josef Kašík, Ph.D.
vedoucí katedry


prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Místopřísežné prohlášení

„Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracoval samostatně“. „Přílohy č. 1, 2, 3 a 4 dané mi k dispozici, jsem samostatně doplnil“.

7.5. 2015



Jaroslav Hrubý

Obsah

1	Úvod.....	5
2	Základní východiska podnikové diagnostiky.....	6
2.1	Klíčové pojmy podnikové diagnostiky	7
2.1.1	Typy podnikové diagnostiky	8
2.2	Podnik, podnikatel a podnikatelské prostředí	8
2.2.1	Makroprostředí podniku	10
2.2.2	Mikroprostředí podniku.....	10
2.2.3	Pasportizace podnikatelského prostředí	10
2.2.4	Interní analýza	11
2.2.5	SWOT analýza	11
2.3	Výkonnost podniku dle metod finanční analýzy.....	12
2.4	Zdroje dat pro finanční analýzu	13
2.4.1	Souvztažnost mezi účetními výkazy	15
2.5	Členění metod finanční analýzy.....	15
2.5.1	Analýza stavových ukazatelů	16
2.5.2	Analýza tokových a rozdílových ukazatelů	17
2.5.3	Přímá analýza intenzivních ukazatelů	17
2.5.4	Analýza soustav ukazatelů	19
2.5.5	Ukazatel EVA	21
2.6	Marketingové východiska pro diagnostiku firmy	23
2.6.1	Marketingový mix služeb.....	23
2.6.2	Nástroje marketingové komunikace.....	25
2.6.3	Segmentace, targeting, positioning – analýza STP	26
3	Charakteristika diagnostikované firmy	28
3.1	Charakteristika podniku	28
3.2	Specifika podnikání.....	29
3.3	Pasportizace podnikatelského prostředí	30
3.4	SWOT analýza	34
4	Diagnostika vybraných oblastí firmy	37
4.1	Finanční zdraví společnosti.....	37
4.1.1	Horizontální analýza firmy.....	37
4.1.2	Vertikální analýza	38

4.1.3	Poměrové ukazatele.....	40
4.1.4	Čistý pracovní kapitál.....	44
4.1.5	Souhrnné indexy hodnocení podniku.....	45
4.2	Eva ukazatel	47
4.3	Diagnostika marketingového působení společnosti	47
4.3.1	Marketingový mix	48
4.3.2	Marketingové komunikace	49
4.3.3	Segmentace zákazníků	50
4.4	Závěrečná shrnutí a doporučení	54
5	Závěr.....	57
	Seznam použité literatury	58
	Seznam zkratk.....	60
	Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce	
	Seznam příloh	
	Přílohy	

1 Úvod

Hlavním a nejobecnějším impulsem pro podnikání je nezbytně nerovnováha mezi potenciálem a skutečností, přičemž podmínkou této myšlenky je, že nějaká činnost povede k úspěchu a zároveň tato činnost nebyla dosud provedena. Podniková diagnostika se zabývá rozpoznáváním a vyhodnocováním podnikového zdraví respektive podnikových nemocí a určuje jejich pojmenování, charakteristiku a třídění. Cílem diagnózy podniku je kromě včasného odhalení abnormalit v konkrétním podnikání i nastavení optimálního vstupu do rozhodování manažerů. Základním předpokladem existence podnikové diagnostiky jako takové je umožnění realizace takových rozhodnutí, která reagují na faktory ovlivňující podnik.

Jednotlivé vybrané metodiky a postupy pomáhající určit finanční zdraví společnosti nebo nastavení marketingového působení a další oblasti fungování firmy jsou vybrány tak, aby zohledňovaly velikost diagnostikované společnosti. Malé a střední firmy mají v podnikatelském sektoru nezastupitelnou úlohu a tvoří v něm velmi dynamický prvek.

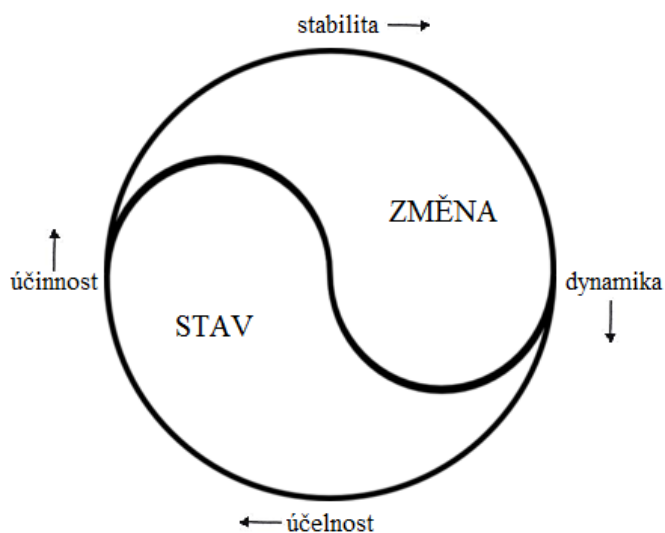
Cílem této práce je za pomoci metod podnikové diagnostiky zjistit a zhodnotit finanční zdraví vybrané firmy. Tohoto cíle bude dosaženo z reálných účetních a jiných dat této firmy a dále použitých ve finanční analýze. Dalším cílem je zvýšení povědomí o zákaznících firmy a jejich rozřazení do skupin – segmentů. Každý segment pak může být lépe osloven pomocí vhodně zvolené marketingové komunikace. V souladu s principy podnikové diagnostiky je snahou managementu obklopit se takovou kvantitou informací, aby si mohl snáze vytvořit komplexní pohled na děje uvnitř i vně podniku a navrhnout příslušná opatření. Obzvláště v prostředí malého a středního podnikání je tedy důležité zohlednit vlivy podnikatelského okolí. Zohlednění a shrnutí fungování zkoumaných oblastí firmy a vlivy na ně působící budou klíčové k provedení diagnostiky zvoleného malého podniku.

Tato bakalářská práce je rozčleněna do čtyř kapitol, z toho první je tato úvodní. Druhá kapitola se zaměří výhradně na teoretické poznatky o podnikové diagnostice a poznatky týkající se vybraných diagnostikovaných oblastí společnosti. Třetí kapitola obsahuje informace nejen o zkoumané společnosti, ale i jejím podnikatelském prostředí. Cílem čtvrté kapitoly je aplikace jednotlivých diagnostických metod popsanych v teoretické části práce a následné zhodnocení a shrnutí předchozích kapitol s ohledem na cíl práce bude obsahovat poslední závěrečná kapitola.

2 Základní východiska podnikové diagnostiky

Tato mladá vědní disciplína pracuje se systémovým pohledem na podnik. Pouhé vyjmutí a rozbor jeho částí nesplňuje podmínky správně provedené diagnostiky podniku. Přestože lze provést diagnostiku pouze některých objektů podniku, je zásadní, abychom při vyvozování závěrů sledovali interakce mezi těmito objekty a tudíž, aby se zdrojem pro rozhodování manažera nestaly kusé informace o podniku a podnikatelském prostředí. Podnik musí se svým podnikatelským prostředím, které ho obklopuje „srůst“. Úspěch nebo neúspěch tohoto snažení závisí na osobnosti, stylu práce, talentu i ochotě podnikatele do podnikání vkládat svůj čas. V malém a středním podnikání to platí obzvláště. Vytvářet dlouhodobě úspěšné a prosperující firmy je snahou každého zodpovědného podnikatele. Podnikatelovy kroky tedy povedou k životaschopnosti neboli vitalitě firmy. Podle Plamínka (2014) má vitalita dvě složky: stavovou a změnovou. První z těchto složek je dosažena zvládnutím přítomného stavu. Firma jako systém musí věnovat pozornost účelnosti a účinnosti. Existence druhé složky je zapříčiněna neustále útočícími změnami z okolí prostupujícími minulostí i budoucností. U této složky firma musí splnit úlohu zvládání probíhajících změn, přičemž změna nesmí být příliš velká, aby neovlivnila rovnováhu. Nejlépe vysvětluje tento vztah obrázek Obr. 2.1.

Obr. 2.1 - Vztah mezi stavovou a změnovou složkou vitality



Zdroj: převzato z Plamínek (2014, s. 32)

Základními kritérii úspěchu nastolení vitality je rozhodující „co systém v rámci svého okolí dělá (jeho účelnost) a jak to dělá (jeho účinnost). O udržitelnosti úspěchu rozhoduje umění reagovat na změny (adaptace) a umění změny způsobovat (aktivita)“ (Plamínek, 2014, s. 33). Do tohoto modelu lze převést i problematiku podnikové diagnostiky. Bude zkoumat

nejen vnitřní stav a fungování firmy (účelnost a účinnost), ale i vazby na své okolí, kterým se bude muset snažit adaptovat.

2.1 Klíčové pojmy podnikové diagnostiky

Do obecného povědomí se dostala spíše diagnostika lékařská. Lékařská diagnostika si klade za cíl rozpoznání nemoci a její označení přesným názvem a správným zařazení nemoci. Lékař se dále informuje o zdravotním stavu pacienta a na základě těchto informací nasazuje nejrůznější metody a prostředky k vyléčení. Souvislost nebo i spojitost s mnohem starším vědním oborem jako je lékařská diagnostika a podnikovou diagnostikou pochopení problematiky určitě pomáhá. Prezентuje totiž podnik jako „živý a pulzující organismus“ přežívající v daném prostředí - tedy podnik se svou organizační strukturou, procesy a vnitřními směrnici v jeho vnějším podnikatelském prostředí.

Pro objasnění pojmu **diagnóza** bude nejužitečnější jeho rozklad na předponu „*dia*“ a kořen slova „*gnósis*“, což v překladu z řeckého jazyka znamená *napříč a poznání*. Náležitý český ekvivalent pak bude rozpoznání, stanovení nebo určení. Naukou o rozpoznávání a jeho metodách se potom zabývá **diagnostika**.

Předmětem **diagnostiky podniku** je snaha o rozpoznávání a vyhodnocování podnikového zdraví a symptomů podnikových nemocí, tyto pak pojmenovává, charakterizuje a třídí. Cílem diagnostiky podniku je systémové řešení vzniklých krizí a definování způsobů prevence. Významem potom předcházení krizí a případně, již při jejich vzniku, i jejich úspěšné vyřešení. Při určování podniku nemocného a zdravého se posuzuje stav podniku podle normálnosti v porovnání s okolím, ale zároveň je **zdravý podnik** od nemocného charakterizován rovnovážným stavem mezi příjmy a výdaji, náklady a výnosy, šancemi a riziky nebo dlouhodobými a krátkodobými cíly. Zdravý podnik je, dle nejjednodušší definice takový, jenž je rentabilní a platebně schopný.

Často se chybně staví do jedné roviny diagnostika podniku a finanční analýza. Pravdou je, že finanční analýza tvoří významnou část podnikové diagnostiky, pojmy však totožné nejsou. Podobně i controlling a audit není možné s tímto pojmem zaměňovat. V literatuře i v této práci se budeme setkávat s výrazy podniková diagnostika i diagnostika podniku. Profesor Kašík preferoval prvně jmenovaný, protože vyjadřuje potřebu aktivního přístupu ze strany podniku, kdežto opačný sled slov evokuje provedení diagnostiky vnějším subjektem (poradenskou firmou). V této práci mají oba výrazy shodný význam.

2.1.1 Typy podnikové diagnostiky

Rozlišujeme celkem tři typy. Tato bakalářská práce se bude zabývat celostním pohledem na podnik, tedy prvním uvedeným typem, a diagnostikou jednotlivých podnikových funkcí (Kašík, Michalko a kol., 1998, s. 22):

- **Globální diagnostika podniku** - „*podniková diagnostika je nauka, zabývající se rozpoznáváním a vyhodnocováním úrovně fungování podniku jako systému, celkové hodnoty (bonity) podniku, silných a slabých stránek podniku, problémů a krizových jevů v podniku včetně jeho případného zániku, nevyužitých příležitostí a potenciálu podniku.*“
- **Diagnostika jednotlivých podnikových funkcí** - podnikové funkce se strukturují a diagnostikují se pouze konkrétní objekty podniku (např. marketing, personalistika, obchod).
- **Diagnostika podnikových výrobních faktorů.**

2.2 Podnik, podnikatel a podnikatelské prostředí

Definice podnikatele dle platné legislativy ČR je nově od roku 2014 zanesena v Novém občanském zákoníku (§420) a zní: „*Kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele.*“ Definice se od původní úpravy v obchodním zákoníku liší hlavně v důrazu na zřetel podnikatelské činnosti podnikatele. Pro účely ochrany spotřebitele je však pojem podnikatele rozšířen i o další osoby.

Drobný, malý a střední podnikatel je ten, který zaměstnává méně než 250 zaměstnanců a jeho roční obrat nepřesahuje 50 milionů eur nebo jeho suma bilanční rozvahy nepřesahuje 43 miliónů eur. Podnikem se rozumí soubor hmotných, osobních a nehmotných složek podnikání. Synek (2010, s. 5) uvádí že „*podnik je instituce vzniklá k výkonu podnikatelské činnosti, tedy institucionalizované podnikání*“. K této činnosti je nutně potřeba věcí, práv a jiných majetkových hodnot, které vzhledem ke své povaze mají k tomuto účelu sloužit. Význam a funkce podnikání je ve vztahu k jeho okolí natolik podstatný, že obě tyto složky na sebe vzájemně působí i ovlivňují se. Jako aktivita ke zvýšení původní hodnoty ekonomických zdrojů je nejznámější **ekonomické pojetí** podnikání. Jako cestu k vytváření příležitostí, pracovních míst a blahobytu chápe **sociologické pojetí**. **Psychologické pojetí**

zdůrazňuje roli seberealizace jedince a dosažení něčeho získat. I tato tři uvedená pojetí naznačují významné postavení a roli malého a středního podnikání (MSP) ve společnosti.

Podíl MSF na celkovém počtu aktivních podnikatelských subjektů v roce 2013 byl 99,84 %. Podíl zaměstnanců MSF na celkovém počtu zaměstnanců podnikatelské sféry v ČR v roce 2013 činil 60%. Podíl přidané hodnoty MSF na celku ČR tvořil 54,8%. V rámci kategorie malých a středních podniků jsou malé podniky vymezeny jako takové, které zaměstnávají méně než 50 osob a jejichž roční obrat nebo bilanční suma roční rozvahy nepřesahuje 10 milionů eur. Uvedené členění podniku se používá pro žádosti o podporu v rámci operačních programů EU a zdaleka není jediné. Dalšími mohou být kritéria dělení podle ČSÚ, OECD, zákona o účetnictví a dalších. Přitom typologie podniků podle jejich velikosti je jen začátkem. V odborné literatuře se dočteme o členění podniků podle vlastnictví, národohospodářského hlediska, zisku, právní a organizační formy, rozsahu působnosti a jiných kritérií.

Pro optimální rozsah této práce a potřeb podnikové diagnostiky bude postačovat typologie podniku podle velikosti. Jak uvádí Kašík, Michalko a kol. (1998) – pro uvědomění, jaký podnik je předmětem našeho zájmu a jeho správné typologické zařazení je pro podnikového diagnostika klíčovou činností. Dále (na str. 62) zdůrazňuje: „*Diagnostika podnikatelského prostředí je nedílnou součástí diagnostiky uplatňované v podnikatelství a v malém a středním podnikání obzvláště!*“ Důvody proč jsou MSF na změny v podnikatelském prostředí ze všech podnikatelů nejcitlivější je obtížnější přístup MSF k informacím o změnách v legislativě, o nových technologiích a potenciálních trzích. Podnikatelé menších a středních firem mají menší možnosti zajištění provozních nákladů úvěrem a při investování do podnikatelských záměrů obvykle vystavují svou firmu vysokému riziku. Vůči větším konkurentům mají MSF vyšší náklady, protože nejsou schopni dosáhnout takových úspor z rozsahu, a vykazují tudíž menší konkurenceschopnost.

Podnikatelské prostředí je souhrn podstatných vlivů působících na podnikatele, podnik i samotné podnikání. Malá nebo střední firma nemá možnost, na rozdíl od některých velkých korporací s mimořádným potenciálem, vnější podnikatelské prostředí svou činností změnit. Musí se tedy zaměřit na jeho analýzu a své chování přizpůsobit vlivům trhů, ve kterých působí. Výsledkem analýzy je informační podklad pro management firmy, s jehož pomocí bude formulována smysluplná a perspektivní strategie. O cíli analýzy vnějšího prostředí Grasseová (2010, s. 45) uvádí, že „*je to prozkoumání prostředí, ve kterém organizace funguje, za účelem poznání příležitostí a hrozeb*“. Vnější podnikatelské prostředí členíme na makroprostředí a mikroprostředí.

2.2.1 Makroprostředí podniku

Je souhrnem externích faktorů podnikatelského prostředí ČR, podnikatelského prostředí EU, globálního podnikatelského prostředí a oborového podnikatelského prostředí. Okolní svět má na podnik silný vliv a nutí ho na ustavičné změny aktivně reagovat, kdežto vliv podniku na okolní svět velmi omezený. Jedná se o vlivy **ekonomické**, kde řadíme trendy vývoje HDP, ekonomické cykly, míru inflace, ceny energií ad. **Politicko-právní** faktory ovlivňuje stabilita vlád, její sociální politika, politika zdanění nebo antimonopolní opatření. **Sociálně-kulturní** faktory jsou utvářeny mírou vzdělanosti, přístupem k práci, mobilitou obyvatelstva i jeho demografickým vývojem. Mezi **technologické faktory** patří míra zastarávání technologií, trendy ve výzkumu a vývoji a rychlost technologických změn. Podle prvních čtyř písmen těchto základních faktorů vznikla PEST analýza, pomocí které je možné makroprostředí určit. Jelikož jsou od sebe organizace vzájemně odlišné, mohou stejné podněty z makroprostředí působit jinak kvůli unikátnosti každého podniku (Grasseová, 2010).

2.2.2 Mikroprostředí podniku

Vnitřní podnikatelské prostředí podnik bezprostředně obklopuje a je s ním „srostlé“. Je to souhrn okolností a vlivů, které má podnik schopnost ovlivnit. Zabývá se identifikací hybných sil, které v odvětví působí a má bezprostřední dopad na podnikové aktivity (proto bývá toto okolí označované také jako oborové okolí podniku). Těmito hybnými silami mohou být poptávka, zákazníci a konkurence. **Poptávka**, která především určuje míru růstu odvětví. Management by se měl zabývat především faktory, kterými poptávku může ovlivnit. **Zákazníky** je účelné si rozdělit do cílových skupin podle jejich potřeb a způsobu chování tak, aby si management snáze mohl uvědomit jejich požadavky. Vztahy mezi zákazníky (odběrateli), dodavateli, a **konkurencí** lze analyzovat dle konkrétního modelu – Porterův model pěti konkurenčních sil. Je východiskem pro analýzu, která pomáhá definovat celkové mikroprostředí podniku. Těchto pět sil tvoří hrozba substitučních výrobků, síla dodavatelů, síla kupujících, konkurenční rivalita a hrozba nové konkurence. Pod pojmem „síla“ se skrývá výchozí vyjednávací pozice pro stanovení ceny, kvality a kvantity dodávek a doprovodných služeb produktu.

2.2.3 Pasportizace podnikatelského prostředí

Pasportizace je jednou z praktických a poměrně jednoduchých metod zkoumající podnikatelské prostředí. Její podoba může mít tabulkovou formu zachycující především

slovní, ale i číselné nebo obrazové informace. Informace se týkají určitého prostoru, ve kterém se podnik nachází, nebo pro něho má význam. Sestává nejen z identifikace lokality zájmové oblasti a přehledu rozvíjených oborů a činností v dané lokalitě, ale i informacích o struktuře obyvatelstva, omezeních v podnikání nebo působících významných podnicích v oblasti. Dále si analýza klade za cíl sbírat informace o stávající infrastruktuře, nežádoucích činnostech a oborů v oblasti, zvláštnostmi regionu, retrospektivních charakteristik různých druhů a informacích o existenci nově vzniklých strategií podnikatelského prostředí v oblasti.

2.2.4 Interní analýza

Na analýzu vnějšího prostředí navazuje interní analýza neboli analýza vnitřního podnikatelského prostředí. Již se nezabývá vlivy okolního světa působící na podnik, ale bere v úvahu vlastní situaci v podniku. Manažer se snaží z výchozího potenciálu hmotných, nehmotných, finančních a lidských zdrojů posoudit využití jednotlivých zdrojů a zajistit jejich účelné a efektivní využívání. Aby management zjistil míru využití zdrojů podniku, může použít metody finanční analýzy. Zdroje a schopnosti podniku pak prozrazují jeho silné a slabé stránky. Specifické přednosti podniku jsou pro konkurenci těžko dosažitelné a podnik, který svými schopnostmi specifické přednosti dosáhne, získá významnou konkurenční výhodu.

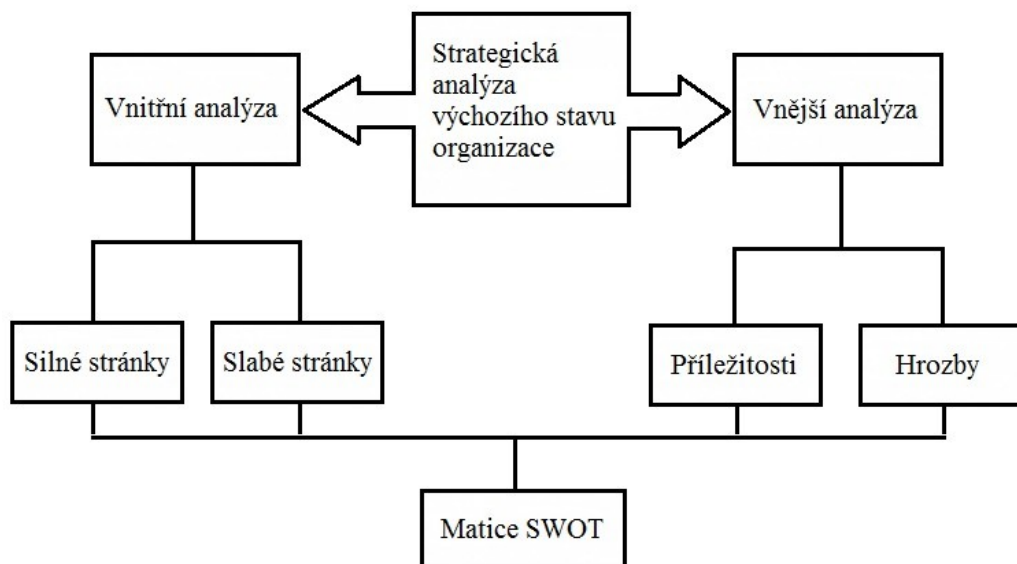
O syntéze výsledků analýz obou prostředí (vnějšího i vnitřního) Grasseová (2010, s. 46) uvádí: „*Soulad organizace s vnějším prostředím je vlastně podmíněn souladem mezi využíváním zdrojů organizace a realizací jejich procesů, projektů, akcí a podobně s vývojovými tendencemi prostředí.*“ Závěry obou analýz pak můžeme shrnout v analýze SWOT.

2.2.5 SWOT analýza

Je jednou ze základních metod strategické analýzy pro její integrující charakter získaných, sjednocených a následně vyhodnocených poznatků. Předpoklad vzniku pro SWOT analýzu je předchozí sběr informací a dat z jiných dílčích analýz. Její podstata spočívá v rozdělení celku na části, jejich odlišení a vyhodnocování jejich vlastností. Části tvoří silné a slabé stránky a příležitosti a hrozby – všechny čtyři prvky tvoří matici SWOT. Cílem SWOT analýzy však není pouze sestavení matice, ale na základě zjištěných příležitostí a hrozeb formulovat navazující opatření, například stanovit či upravit strategické cíle. V průběhu sestavování SWOT analýzy je nutné mít na mysli její účel, kvůli kterému se provádí a využití výsledků z ní plynoucí. Na základě vnitřní analýzy (jež jsou

charakterizovány v kapitole 2.2.3) jsou vymezeny silné a slabé stránky, vnější analýza (kapitoly 2.2.1 a 2.2.2) vygeneruje příležitosti a hrozby. Celá soustava je zachycena na Obr. 2.2 níže. Zatímco silné a slabé stránky mají vazbu na současný stav zdrojů a fungování podniku, příležitosti a hrozby hledáme v minulém a budoucím vývoji podniku.

Obr. 2.2 - Základní rámec SWOT analýzy



Zdroj: upraveno dle Grasseová (2008, s. 297).

2.3 Výkonnost podniku dle metod finanční analýzy

Finanční analýzu podniku lze chápat jako soubor činností hodnotící finanční hospodaření a situaci podniku. Managementu podniku se vyplatí věnovat finanční analýze pozornost, protože je jedním z podkladů pro rozhodování a řízení firmy. Manažeři na základě výstupů finanční analýzy mohou snáze kontrolovat a určovat optimální kapitálovou strukturu podniku, zisk, vázanost zásob a peněžních prostředků, zadluženost a další komponenty, které souhrnně představují finanční zdraví podniku. Finanční analýza se sestavuje za účelem přínosu pro podnik, proto se nesmí stát, že by její zpracování pro podnik znamenaly vyšší náklady než její očekávaný výnos. Dále by měla být účelná a neměla by přesahovat praktický rámec pro využití v podniku. (Sedláček, 2011).

Výstupy finanční analýzy budou prospěšné pro několik skupin uvnitř i mimo podnik. Základní členění uživatelů finanční analýzy bude na interní a externí uživatele a to podle přístupu k neveřejným firemním datům těchto uživatelů. Mezi *interní uživatele* patří **manažeři**, ale v malých firmách zpravidla tuto pozici vykonává vlastník firmy. Největším bodem zájmu vlastníka firmy je návratnost jím vloženého vlastního kapitálu. Naopak

zaměstnanci kladou důraz na stabilní prostředí podniku za odpovídajících platebních podmínek.

Banky a věřitelé se řadí do *externích uživatelů* a jejich pozornost se koncentruje na bonitu jejich eventuálního klienta. **Obchodní partneři** se ve finanční analýze zaměřují na ukazatele likvidity a zadluženosti, aby jejich platba dorazila včas. Rovněž i **odběratelé** se chtějí vyhnout situaci, kdy podnik nebude schopen poskytnout předem dohodnuté plnění, a zboží nebo služby by si museli zajišťovat sami. **Konkurenti** si jednotlivé aspekty hospodaření porovnávají se svými výsledky. Dalším uživatelem finanční analýzy jsou **státní orgány**, které data využívají v oblasti kontroly daní, čerpání dotací a přehledu o účastnících ve veřejné soutěži. Pro **investory** jsou nejdůležitější především ukazatele ziskovosti, které naznačí, jak se jejich kapitál bude zhodnocovat.

Finanční analýza je využívána jako formalizovaná metoda, která poměřuje získané údaje mezi sebou navzájem a jejich vypovídací schopnost se tak rozšiřuje. Jednotlivé ukazatele finanční analýzy poskytují porovnání v čase a prostoru, v čemž spočívá její hlavní přínos a význam. Využívají se při řízení firmy, rozhodování o způsobu financování, plánování a oceňování podniku a při vyhodnocování investic. Zatímco data získaná z účetních výkazů, nemají takovou vypovídací schopnost pro rozhodování manažerů, pak finanční analýza v závislosti na kvalitě zdrojů, ze kterých čerpá, poskytuje detailní obraz o nebezpečích, o finančním zdraví podniku a celkové kvalitě hospodaření.

2.4 Zdroje dat pro finanční analýzu

Hlavním stavebním kamenem pro finanční analýzu je účetní závěrka. Je tvořena rozvahou, výkazem zisku a ztrát a přílohou k účetní závěrce. Tato oblast je právně ošetřena v zákoně č. 563/1991 Sb., O účetnictví. Dále je firmami sestavován přehled o peněžních tocích a přehled o změnách vlastního kapitálu povinně pouze při splnění kritérií dané Zákonem o účetnictví. Účetní závěrka může být sestavena v plném (je nutné ověření auditora) nebo ve zjednodušeném rozsahu v závislosti na právní formě podnikání, výši ročního obrátu, přepočteném počtu zaměstnanců a výši bilanční sumy. Účetní závěrka je sestavována minimálně jednou ročně k poslednímu dni účetního období. Může být sestavena v plném rozsahu i v případě, kdy to účetní jednotce nepřikazuje zákon. Ověření auditora, jakožto nezávislé osoby, v auditorské zprávě ve variantě *výrok bez výhrad*, totiž má do určité míry garantovat věrné zachycení skutečností v účetních výkazech. Účetní závěrky bez ohledu na formě rozsahu a výroční zprávy (sestavují se pouze u plného rozsahu účetní závěrky) jsou

uloženy ve sbírkách listin obchodního rejstříku. S postupující globalizací je kladen důraz na harmonizaci těchto informací pro jejich lepší porovnatelnost i se zahraničními podniky (Pilařová a Pilátová, 2013).

Do dalších vstupních dat finanční analýzy se řadí vnitropodnikové účetní výkazy, které zákon nijak neusměrňuje. Jejich forma závisí na konkrétních potřebě dané firmy provedení systematického rozboru dat a zkvalitnění finanční analýzy (sleduje se například doba obratu zásob, průběžná doba zakázky a jiné). S těmito výkazy obvykle nejsou seznámeni externí uživatelé. V zájmu porovnání výsledků dat firmy s konkurencí jsou analyzovány i externí údaje jiných firem. Data v meziročním srovnání jsou pro analýzu nejvíce klíčová, největší význam tedy mají obvykle poslední dvě data. (Růčková, 2011).

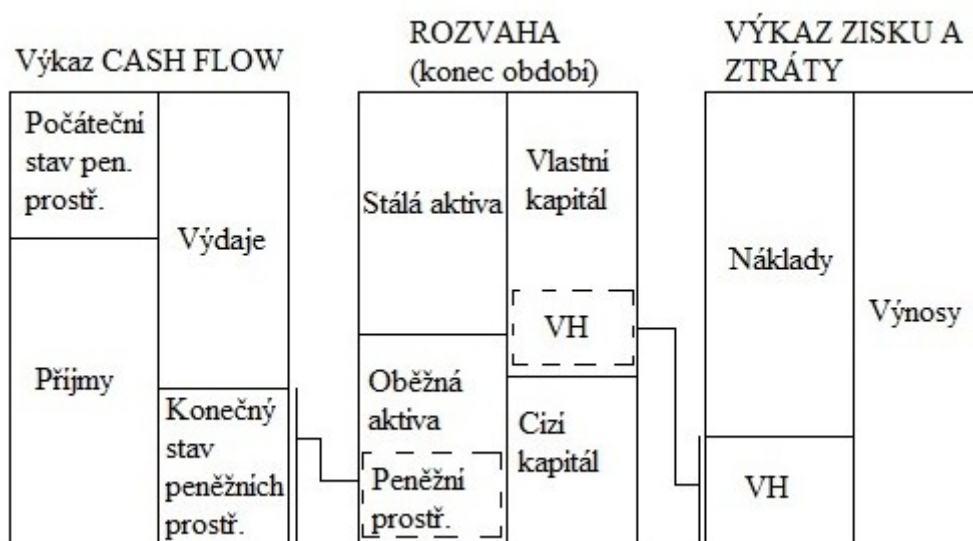
Věrohodnost dat finanční analýzy může být zmařena pro podnik nežádoucími vlivy. Jedním z nich jsou účelové úpravy ve výkazech kvůli různým zájmům manažerů a vlastníků firmy. Zatímco první skupina má zájem na vykazování co nejvyššího zisku, snahou vlastníků je maximalizovat tržní hodnotu podniku. Dalším problémem důvěryhodnosti dat, byť nechtěným je fakt, že finanční výkazy pracují s daty minulého vývoje. Nezohledňují tedy změny cenové hladiny, dopad legislativních změn, sezónní výkyvy tržeb v rámci účetního období a další. Kvalita získaných informací pro finanční analýzu má přímou vazbu na její přesnost a vypovídací schopnost. Přestože pracuje s daty minulými a současnými, do jejích cílů se jednoznačně řadí nejen zpětná vazba dosavadního způsobu řízení firmy, ale i odhadování budoucího vývoje. Další část této kapitoly bude zaměřena na charakteristiku jednotlivých účetních výkazů.

- **Rozvaha** - informuje o stavu a složení majetku k určitému okamžiku. Je rozdělena na dvě základní části - majetkovou strukturou podniku rozumíme strukturu aktiv, kdežto druhá strana rozvahy - zdroje krytí neboli pasiva vyjadřuje strukturu podnikového kapitálu. Aktiva lze nejjednodušeji rozčlenit na dlouhodobý majetek, oběžný majetek a přechodná aktiva.
- **Výkaz zisku a ztrát** – zahrnuje náklady a výnosy za běžné období. Rozdílem výnosů a nákladů získáme výsledek hospodaření. Výsledek hospodaření lze rozčlenit na VH za běžnou činnost, VH z provozní činnosti, VH z finanční činnosti.
- **Výkaz cash flow** – je toková veličina vyjadřující rozdíl přítoku a odtoku peněz (příjmů a výdajů). Podle aktivit podniku se člení na CF z provozní činnosti, CF z investiční činnosti, CF z finanční činnosti (Dluhošová, 2010).

2.4.1 Souvztažnost mezi účetními výkazy

Základní struktura jednotlivých bilancí a vazby mezi nimi je znázorněna ve schématu na Obr. 2.3. Pod kolonkou vlastního kapitálu v pasivech rozvahy je zachycena výše výsledku hospodaření, ale vysvětlení způsobu jakým vznikl, zobrazuje výkaz zisku a ztrát. A rozvaha, která je spojovacím prvkem obou výkazů, je propojena s výkazem CF přírůstkem peněžních prostředků (je součástí oběžných aktiv). Páteří z těchto tří výkazů je tedy rozvaha, ale odvozené bilance VZZ a CF vysvětlují proces tvorby některé z jejích položek.

Obr 2.3 - vazby mezi finančními výkazy



Zdroj: převzato z Dluhošová (2010, s.63).

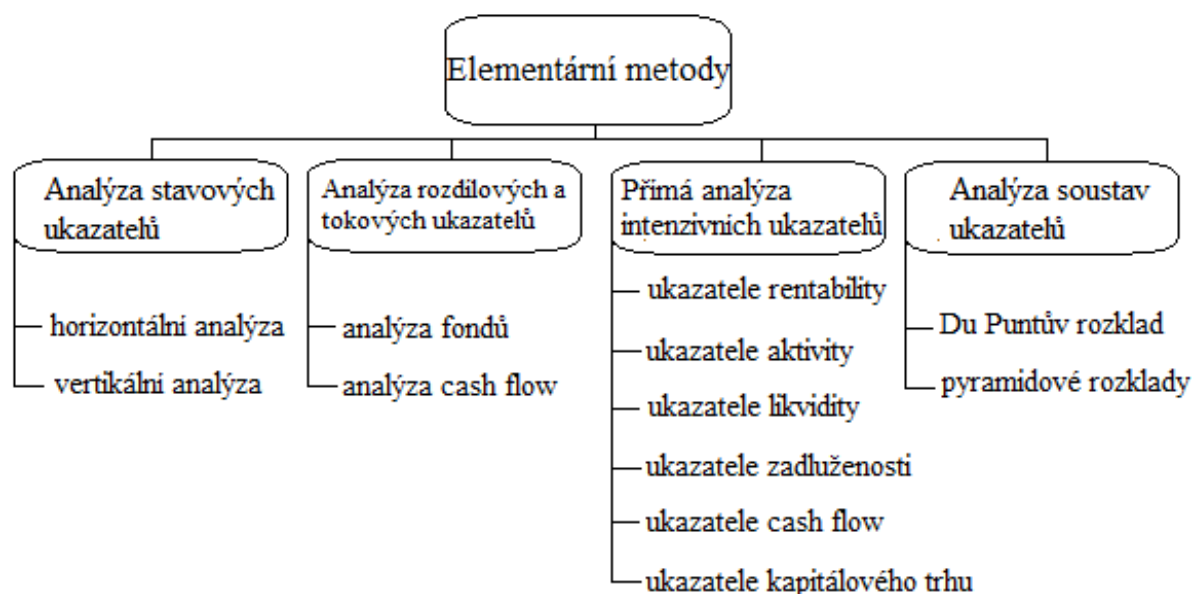
2.5 Členění metod finanční analýzy

Obecně lze k finanční analýze přistupovat ve dvou rovinách. **Fundamentální analýza** pracuje se vzájemnými znalostmi mezi ekonomickými a mimoekonomickými jevy. Sbírá především kvalitativní údaje, které dále zpracovává na základě zkušeností odborníků. Tato kapitola se bude zabývat **technickou analýzou** využívající různých algoritmizovaných metod, po jejichž kvantitativním zpracování poskytuje kvalitativní posouzení výsledků (Sedláček, 2011).

Dále budeme členit metody technické analýzy. Podle složitosti matematických postupů je technická analýza rozčleněna na **metody elementární** a **metody vyšší**. Složitější matematické postupy budou logicky uplatňované ve vyšších metodách finanční analýzy. Tyto se dále mohou členit na metody matematicko-statistické a metody využívající převážně odlišné přístupy než matematickou statistiku – nestatistické metody.

Elementární metody při výpočtech využívají základní aritmetiku a procentní výpočty. Ještě před rozčleněním elementárních metod finanční analýzy je třeba vysvětlit několik „podukazatelů“, které právě tyto jednotlivé metody budou využívat. **Extenzivní ukazatele** uvádějí kvantitu v přirozených (objemových) jednotkách, informují o rozsahu nebo objemu. Do kategorie extenzivních ukazatelů patří *stavové veličiny* (zachycují stav majetku a zdrojů krytí vždy ke zvolenému časovému okamžiku), *rozdílové ukazatele* (představují rozdíl stavu daných skupin aktiv či pasiv vztažených vždy v daném okamžiku), *tokové ukazatele* (informují o změně extenzivních ukazatelů, k níž došlo za určitou dobu), *nefinanční ukazatele* (pomáhají zpřesňovat finanční ukazatele daty z vnitropodnikového účetnictví). **Intenzivní ukazatele** vyjadřují míru, v jaké jsou využívány extenzivní ukazatele a jak silně a rychle se mění. Pro *stejnorodé intenzivní ukazatele* platí, že jsou poměry extenzivních ukazatelů vyjádřeny ve stejných jednotkách. Naopak *nestejnorodé intenzivní ukazatele* vyjadřují poměr dvou ukazatelů různých jednotek. (Růčková, 2011). Obr. 2.4 znázorňuje soustavu členění elementárních metod finanční analýzy.

Obr. 2.4 - Elementární metody finanční analýzy



Zdroj: převzato z Růčková (2011, s. 44).

2.5.1 Analýza stavových ukazatelů

Známa také jako analýza absolutních ukazatelů zahrnuje především horizontální a vertikální analýzu. **Horizontální analýza** kvantifikuje meziroční změny nebo i změny jiné zvolené časové periody. Zkoumá se vývoj zkoumané veličiny v čase a to buď v absolutní hodnotě vykazovaných dat, nebo jejich procentní změny. Tato metoda se nazývá horizontální

právě proto, že změny v jednotlivých položkách výkazů se sledují po řádcích – horizontálně (Sedláček, 2011).

Vertikální analýza posuzuje jednotlivé položky finančních výkazů v relaci k určité skupině. Například u rozvahy vybrané položky vyjadřují poměr, z kolika procent se podílejí na celkové bilanční sumě. Výhodou vertikální analýzy je nezkrácení jejích výsledků meziroční inflací. Ve výkazech se postupuje odshora dolů, tedy vertikálně (Vochozka, 2011).

2.5.2 Analýza tokových a rozdílových ukazatelů

Analyzuje výkazy nesoucí tokové položky, především výkaz zisku a ztrát a cashflow. U rozvahy a jednotlivých položek aktiv či pasiv jsou používány rozdílové ukazatele. Rozdílové ukazatele jsou využívány **analýzou fondů finančních prostředků**, které se zaměřují především na čistý pracovní kapitál a čisté pohotové prostředky. **Analýza cash flow** slouží ke zjištění, zda je podnik schopen vytvářet přebytky k financování svých potřeb činnost.

- **Čistý pracovní kapitál** – každý podnik ČPK potřebuje, aby mohl zajistit požadovanou likviditu. Z manažerského pohledu je nutné pracovní kapitál udržovat v dostatečné míře, aby se při splácení náhle vzniklých závazků nedostala firma do existenčních potíží. Jde tedy o relativně volný kapitál zajišťující solventnost podniku. Uvedené vzorce přináší výsledky ČPK v absolutních hodnotách. Oběžná aktiva je vhodné očistit od nebytných pohledávek a neprodejných zásob. Výpočet ČPK lze dle následujících vztahů:

$$\text{ČPK} = \text{OA} - \text{KrZ}$$

$$\text{ČPK} = (\text{DIZ} + \text{VK}) - \text{SA}$$

kde OA – oběžná aktiva, KrZ – krátkodobé závazky, DIZ – dlouhodobé závazky, VK – vlastní kapitál, SA – stálá aktiva.

2.5.3 Přímá analýza intenzivních ukazatelů

„Patří k nejpoužívanějším metodám finanční analýzy a do této kategorie patří ukazatele rentability, aktivity, zadluženosti, likvidity, kapitálového trhu a cashflow“ (Růčková, 2011, s. 44). Protože staví dva ukazatele do vzájemného poměru, nazývá se též poměrová analýza. **Ukazatele rentability** vyjadřují poměr hospodářského výsledku k určitému vstupu. Všechny ukazatele rentability se dají vykládat jednotně – kolik Kč zisku připadá na 1 Kč jmenovatele.

Ukazatele aktivity informují, jak jednotlivé části svého majetku podnik využívá. Pracují s dobou obratu, která vyjadřuje počet dní, přičemž menší počet dní signalizuje intenzivní využívání majetku. A s počtem obrátů, kde naopak vyšší obrátky zintenzivňují využívání majetku a zkracují dobu obratu.

„Ukazatele zadluženosti charakterizují základní proporce vlastního a cizího kapitálu a také zadluženost vlastního kapitálu“ (Vochozka, 2011, s. 25).

Ukazatele likvidity vyjadřují míru schopnosti s jakou je podnik schopen dostát svým závazkům. V čitateli se objevuje souhrn likvidních složek, kterými je podnik schopen platit své závazky a ve jmenovateli dlužná částka.

Ukazatele kapitálového trhu využívají informace z kapitálového trhu. Mají význam především pro investory, kteří své prostředky vložili do základního kapitálu podniku a skrze růsty cen akcií nebo dividend se snaží svou investici zhodnotit.

Ukazatele cashflow mají za cíl zhodnotit příjmy a výdaje a zachytit varovné signály možných platebních potíží. Právě výkaz cashflow pracuje s toky příjmů a výdajů. Ukazatel je obvykle sestaven obdobně jako ukazatel rentability s tím rozdílem, že místo zisku je nahrazeno cashflow.

Vybrané ukazatele, které budou použity v diagnostice finančního zdraví jsou popsány v Tab.2.1.

Tab. 2.1 - Vybrané poměrové ukazatele finanční analýzy

Název ukazatele	Vzorec	Legenda
Rentabilita tržeb	$ROS = \frac{EAT}{T}$	ROS – Return on sales; EAT – zisk po zdanění; T – celkové tržby
Rentabilita aktiv	$ROA = \frac{EAT}{A}$	ROA – Return on assets; EAT – zisk po zdanění; A – aktiva celkem
Rentabilita vlastního kapitálu	$ROE = \frac{EAT}{VK}$	ROE – Return on equity; EAT – zisk po zdanění; VK – vlastní kapitál
Rentabilita investovaného kapitálu	$ROCE = \frac{EAT}{VK + DIZ}$	ROCE – Return on capital employed; EBIT – zisk po zdanění; VK – vlastní kapitál; DIZ – dlouh. závazky
Celková likvidita	$CL = \frac{OA}{KrZ}$	CL – celková likvidita; OA – oběžná aktiva; KrZ – krátkodobé závazky
Pohotová likvidita	$PL = \frac{OA - Z}{KrZ}$	PL – pohotová likvidita; OA – oběžná aktiva; Z – zásoby; KrZ – krátk. závazky
Obrat celkových aktiv	$OcA = \frac{T}{A}$	OcA – obrat celkových aktiv; T – tržby; A – aktiva celkem

Doba obratu pohledávek	$DoP = \frac{P}{T} \times 360$	DoP – doba obratu pohledávek; P – obchodní pohledávky; T - tržby
Celková zadluženost	$CZ = \frac{CK}{A}$	CZ – celková zadluženost; CK – cizí kapitál; A – aktiva celkem
Běžná zadluženost	$BZ = \frac{KrZ}{A}$	BZ – běžná zadluženost; KrZ – krátkodobé závazky; A – aktiva celk.

Zdroj: vypracováno dle Dluhošová (2010).

2.5.4 Analýza soustav ukazatelů

Detailnější zobrazení finančně-ekonomické situace podniku, než ukazatele popsané v předchozích kapitolách skládající se ze dvou členů, poskytuje analýza soustav ukazatelů. Jejich vypovídací schopnost je vyšší, avšak výměnou za to je větší počet ukazatelů a následně ztížená orientace.

Pyramidová soustava finančních ukazatelů „spočívá v postupném rozkladu vrcholového ukazatele (měl by co nejlépe postihovat základní cíl podniku) na ukazatele dílčí, které jej rozhodujícím způsobem ovlivňují“ (Synek, 2010, s. 257). Ekonomický proces má spoustu vlastností a mezi jednotlivými ukazateli existují vzájemné závislosti. Analýza soustav ukazatelů zobrazuje vzájemné vazby mezi dílčími ukazateli vyššího řádu. Z toho vyplývá, že je možné ukazatel na vrcholu pyramidy pomocí multiplikativních (součin nebo podíl ukazatelů) a aditivních (součet nebo rozdíl ukazatelů) vazeb rozložit do dalších dílčích ukazatelů. Konkrétním příkladem je Du Puntův rozklad ROE:

$$ROE = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{tržby}} \times \frac{\text{tržby}}{\text{aktiva}} \times \frac{\text{aktiva}}{\text{vlastní kapitál}} = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (2.1)$$

Bankrotní modely pracují se soustavou účelově vybraných ukazatelů. Vycházejí z předpokladu, že firma ohrožená bankrotem vykazuje typické symptomy, které se tyto modely snaží zachytit. Pracují s finančními ukazateli a koeficienty, které jim přiřkládají váhu podle jejich důležitosti. Kladou si za cíl pomocí jediného čísla poodkrýt skutečné finanční zdraví firmy.

- Konkrétním modelem je Altmanův index, který v roce 1968 sestavil a postupem času dále rozvíjel Edward Altman. Součástí Altmanovy formule bankrotu (nazývané i Z-skóre) je i stanovení hraničních pásem pro jednotlivé predikce finančního vývoje firmy, které mají za úkol stanovit interpretaci výsledku. Současně se podle Vochozky (2011) můžeme setkat s několika obdobami tohoto indexu podle specifik jednotlivých společností. První varianta je pro akciové společnosti s veřejně

obchodovatelnými akciemi, druhá je určena pro společnosti neobchodované na finančních trzích, k variantě pro nevýrobní společnosti je třeba opět znát účetní hodnotu akcií, a konečně varianta pro české společnosti má níže uvedený vzorec 2.2. Doporučené hodnoty hraničních pásem jsou uvedeny v tabulce Tab. 2.2.

$$Z'_{CZ} = 3,3 \times \frac{Z}{A} + 0,99 \times \frac{T}{A} + 0,6 \times \frac{VK}{C.Záv} + 1,4 \times \frac{Ner.Z}{A} + 6,56 \times \frac{ČPK}{A} - 1 \times \frac{Záv.p.S}{V} \quad (2.2)$$

kde Z – čistý zisk; A – celková aktiva; T – celkové tržby; VK – vlastní kapitál; C.Záv – celkové závazky; Ner.Z – nerozdělený zisk; ČPK – čistý pracovní kapitál; Záv.p.S – Závazky po splatnosti

Tab. 2.2 - Interpretace výsledků Z-skóre

$Z_{CZ} \in \langle 2,99; \infty \rangle$	bonitní podnik
$Z_{CZ} \in (1,8; 2,99)$	šedá zóna
$Z_{CZ} \in (-\infty; 1,8)$	bankrotní podnik

Zdroj: převzato z Vochozka (2011).

- Index IN05 byl spolu s dalšími dříve vzniklými indexy IN95 (věřitelský), IN99 (vlastnický) a IN01 (spojení věřitelského a vlastnického modelu) sestaven Ivanem a Inkou Neumaierovými. Tento index se nezabývá pouze posouzením náchylnosti k zániku firmy, ale i tím, jestli pro vlastníky přidává hodnotu. Vůči dříve vzniklému indexu IN01 se liší hlavně v navýšení koeficientu ukazatele zisk/aktiva. Interpretace výsledné hodnoty je zanesena v Tab 2.3.

$$IN05 = 0,13 \times \frac{A}{CZ} + 0,04 \times \frac{Z}{Nák.Ú} + 3,92 \times \frac{Z}{A} + 0,21 \times \frac{Výn.}{A} + 0,09 \times \frac{OA}{Kr.c.K} \quad (2.3)$$

kde A – celková aktiva; CZ – cizí zdroje; Z- zisk; Nák.Ú – nákladové úroky; Výn. – výnosy; OA – oběžná aktiva; Kr.c.K – krátkodobý cizí kapitál

Tab. 2.3 - interpretace výsledného čísla indexu IN05

$IN05 \in \langle 1,6; \infty \rangle$	bonitní podnik
$IN05 \in (0,9; 1,6)$	šedá zóna
$IN05 \in (-\infty; 0,9)$	bankrotní podnik

Zdroj: převzato z Vochozka (2011).

2.5.5 Ukazatel EVA

Newyorská konzultační firma Stern Stevard & Co přišla v roce 1990 s klasickým modelem založeným na zjištění ekonomického zisku. Firma může dosáhnout ekonomického zisku právě tehdy, kdy výnosy převyšují náklady na zaplacení nejen výrobních faktorů, ale i cizího a vlastního kapitálu. Jinými slovy se ekonomický zisk dostavuje tehdy, kdy kapitálová nákladovost je nižší než očekávaná výnosnost cizího kapitálu (úroky) a vlastního kapitálu (oportunitní náklady). Může tedy nastat případ záporné hodnoty EVA ukazatele a kladného účetního zisku. Ukazatel se stal populární hlavně kvůli promítnutí nákladů kapitálu do výsledku tohoto ukazatele, což poměrové ukazatele nebraly v potaz. Newyorská konzultační firma Stern Stevard & Co přišla v roce 1990 s klasickým modelem založeným na zjištění ekonomického zisku pomocí:

$$EVA = NOPAT - WACC \times C \quad (2.4)$$

kde NOPAT – čistý zisk z provozní činnosti; WACC – průměrné vážené náklady kapitálu; C – investovaný kapitál.

Ukazatel dle pojetí manželů Neumaierových je založený na pyramidovém rozkladu ukazatelů a výpočet probíhá podle následujícího vzorce:

$$EVA = (ROE - r_e) \times VK \quad (2.5)$$

kde r_e – náklady vlastního kapitál; ROE – rentabilita vlastního kapitálu; VK – vlastní kapitál.

Stavebnicový model je jednou z možností pro stanovení nákladů vlastního kapitálu. Ve vážených průměrných nákladech jsou zahrnuty náklady vlastního i cizího kapitálu. Vypočítat lze za pomoci součtu členů bezrizikové sazby (r_f), přírážky charakterizující velikost podniku (r_{LA}), přírážky charakterizující finanční stabilitu ($r_{finstab}$), přírážky charakterizující tvorbu produkční síly (neboli podnikatelské riziko - r_{pod}) a přírážky za finanční strukturu ($r_{finstru}$).

$$r_r = r_f + r_{LA} + r_{FINSTAB} + r_{POD} + r_{FINSTRU} \quad (2.6)$$

Bezriziková sazba je stanovena jako výnos 10letých státních cenných papírů. Za jednotlivé roky i měsíce lze zjistit z portálu www.mpo.cz.

Přírážka charakterizující velikost podniku zvýhodňuje velké podniky a to podle velikosti účetní závěrky. Platí následující vztahy:

- $UZ > 3 \text{ mld. Kč} \rightarrow r_{LA} = 0,00\%$
- $UZ < 100 \text{ mil. Kč} \rightarrow r_{LA} = 5,00\%$
- $UZ > 100 \text{ mil. Kč} < 3 \text{ mld. Kč}$

U posledního vztahu se dále počítá přírážka podle speciálního vzorce. Ale vzhledem k tomu, že zvolený diagnostikovaný podnik je malý a tudíž se ho toto kritérium netýká, není třeba zde tento vzorec uvádět.

Přirážka charakterizující tvorbu produkční síly lze určit porovnáním $EBIT/A$ a vzorcem X_1 :

$$X_1 = \frac{VK + BU + O}{A} \times \frac{U}{BU + O} \quad (2.7)$$

VK – vlastní kapitál, BU – bankovní úvěr, O – obligace, A – celková aktiva, U – úroky

Porovnáním $EBIT/A$ a X_1 mohou nastat tyto 3 varianty:

- $\frac{EBIT}{A} > X_1 \rightarrow r_{podnikatelské} = 0,00\%$
- $\frac{EBIT}{A} < X_1 \rightarrow r_{POD} = 10,00\%$
- $\frac{EBIT}{A} > 0 \wedge X_1 > \frac{EBIT}{A} \rightarrow r_{POD} = \frac{(X_1 + (-\frac{EBIT}{A}))^2}{10 \times X_1^2} \quad (2.8)$

Přirážka charakterizující finanční stabilitu poměřuje dvě položky aktiv a pasiv. Konkrétně jsou jimi oběžná aktiva a krátkodobé závazky. Poměrem těchto dvou se opět dostaneme k 3 variantám výše hodnoty rizikové přirážky:

- $BL > XL, \rightarrow r_{finStab} = 0,00 \%$
- $BL < 1, \rightarrow r_{finStab} = 10,00 \%$
- $BL > 1 \wedge BL < XL, \rightarrow r_{finStab} = \frac{(XL - CL)^2}{10 \times (XL - 1)^2} \quad (2.9)$

kde BL – běžná likvidita (poměr oběžných aktiv a krátkodobých závazků); CL – celková likvidita; XL – variabilní v závislosti na stanovení průměru daného průmyslu. Platí však, že hodnota nesmí být nikdy menší než 1,25.

Přirážka charakterizující finanční strukturu měří riziko podle toho, kolikrát hodnota nákladových úroků převyšuje zisk před zdaněním a úroky:

- $\frac{EBIT}{úroky} \geq 3 \rightarrow r_{FINSTRU} = 0\%$
- $\frac{EBIT}{úroky} \leq 1 \rightarrow r_{FINSTRU} = 10\%$

$$\bullet \quad \frac{EBIT}{úroky} \geq 1 \wedge \frac{EBIT}{úroky} \leq 3 \rightarrow r_{FINSTRU} = \frac{3 - (\frac{EBIT}{úroky})}{40} \quad (2.10)$$

Součtem všech přírážek jsou dle metodiky ministerstva průmyslu a obchodu zohledněny náklady vlastního kapitálu (r_e). Nyní zbývá vyjádřit samotný EVA ukazatel dosazením do tohoto vzorce:

$$EVA = EBIT - r_e \times VK \quad (2.11)$$

2.6 Marketingové východiska pro diagnostiku firmy

Pád komunistického režimu u nás i jinde ve světě způsobil prudký nárůst globalizace trhů. Geografická vzdálenost mezi zákazníkem a firmou se zmenšila natolik, že si mohou konkurovat podniky po celém světě. Zatímco dříve si mohl podnik dovolit aplikovat tzv. **transakční marketing**, který vychází především z potřeb podniku a teprve následně řeší potřeby zákazníků, nyní, díky *globální hyperkonkurenci* jsou podniky nuceny uplatňovat moderní trendy marketingu - hovoříme o **marketingu vztahovém**. Ten je zaměřen na poznávání a teprve následného uspokojování potřeb, přání a očekávání zákazníků. Firma orientovaná na zákazníka uplatňuje marketingovou filozofii CRM (Customer Relationship Management), jejímž cílem je nepřetržité budování a rozvíjení vztahů se zákazníky spolu s posilováním zákaznické loajality k podniku či produktu.

Podle Kašíka a Havlíčka (2012) existují výzkumy, které prokazují, že vztahový marketing může být až pětikrát levnější než marketing transakční. Nicméně i přes dlouhodobě narůstající uplatnění vztahového marketingu vedle sebe obě uvedené koncepce koexistují. Zatímco starší koncepce usiluje o zisk tvořeným vysokým objemem prodejů bez ohledu na to, jaké skupině zákazníků produkt poputuje, cílem vztahového marketingu je zaručení zisku skrze spokojenost zákazníků.

2.6.1 Marketingový mix služeb

Lze chápat jako soubor vzájemně propojených nástrojů, přičemž každý z těchto nástrojů lze podnikem samým měnit a přetvářet tak, aby dosáhla svých cílů na trhu. Každý podnik se snaží přijít na to, které služby nebo produkty zákazník očekává, za jakou cenu a kde a jak o nich kupce informovat. Marketingový mix pomáhá nastolit soulad mezi poptávkou a nabídkou. Důležité je také správné zvolení marketingových nástrojů. Základní a nejznámější využívá transakční marketing, který počítá s „4 P“.

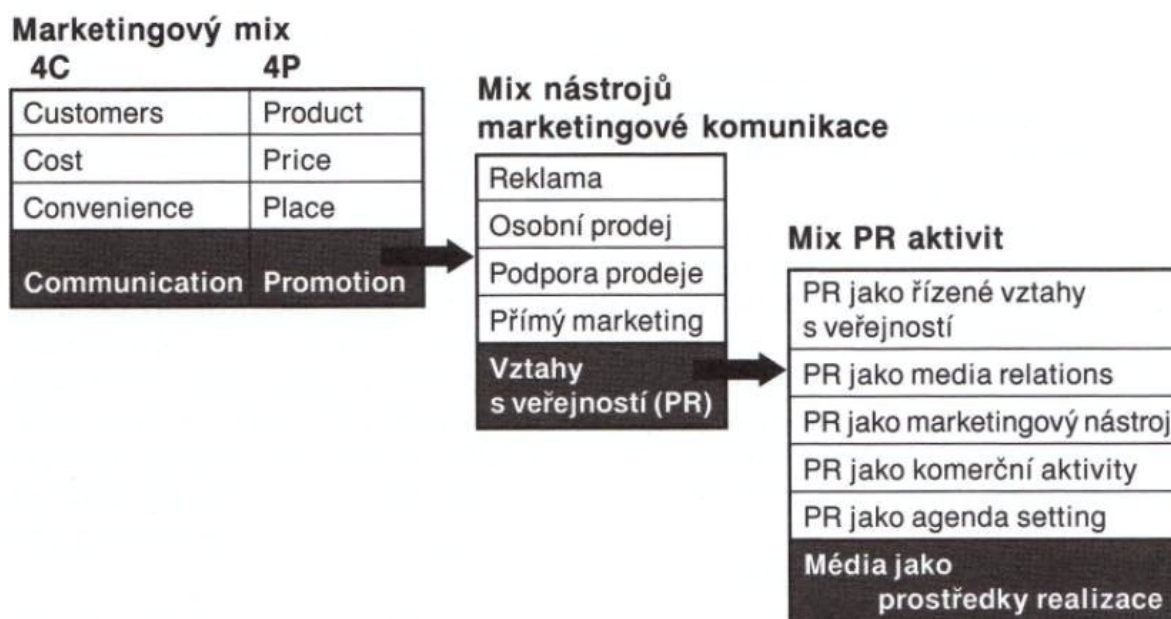
Produkt (*Product*) je nejdůležitějším prvkem marketingového mixu. Nejdůležitějšími aspekty nabízené služby bude její kvalita a zájem o koupi (poptávka), tudíž zde bude hrát roli i fáze životního cyklu produktu. Nedílnou součástí produktu jsou dnes také doprovodné služby ve formě montáže nebo pozáručních oprav. **Cena** (*price*) služby se dá určit pomocí různých metod. Výpočtem lze určit cenu pomocí nákladů a procentní přírážky nebo stanovením míry návratnosti. Ceny lze určit i podle metod orientovaných na konkurenci nebo poptávky kupujících. U ceny služeb je třeba pamatovat, že výše ceny může být vnímána jako ukazatel kvality. V oblasti **distribuce** (*place*) se jedná o rozhodnutí, jakými způsoby výrobky prodávat. Řeší se lokalizace služby a volba případného zprostředkovatele služby. **Marketingová komunikace** (*promotion*) cílí na představení služby zákazníkovi. Celý proces je založen na komunikaci mezi firmou a zákazníkem. Cílem firmy je vyzdvihnout prospěšnost, hodnotu a užitek služby. Řadíme zde také *komunikační mix*.

Postupně byl marketingový mix velkou autoritou marketingu - Philipem Kotlerem zpopularizován a doplněn až na „7 P“ (základní model byl doplněn o *physical evidence* a *proces*). Malé a střední firmy a firmy pracující v oblasti služeb často využívají model „5 P“. Poslední nástroj: **lidé** (*people*) si přiblížíme o něco podrobněji.

Firma by měla věnovat pozornost lidským zdrojům kvůli neoddělitelnosti služby a člověka, který je vykonavatelem služby. Proto management dbá nejen na počet a strukturu lidských zdrojů, ale také na jejich kvalitativní stránky, mezi které patří výkonnost, motivace, vzdělání, identifikace s cíly a další funkce „lidského kapitálu“. Personální řízení vycházející z personální strategie firmy má proto klíčový vliv na fungování a rozvoj firmy. Personální práce spočívá v plánování zaměstnanců (potřeba zaměstnanců, jejich profese a kvalifikace), získávání a výběr zaměstnanců (metody pokrytí potřeb zaměstnanců), rozmisťování zaměstnanců (zařazování do pracovní činnosti), hodnocení pracovníků (plánování osobního rozvoje zaměstnanců), hodnocení práce a popis pracovních míst, odměňování, firemní systémy vzdělávání (jeho příprava a organizace) (Synek, 2010).

Na Obr. 2.5 níže je znázorněn vztah mezi marketingovým mixem a komunikačním mixem. Zákaznický marketingový mix, který je součástí obrázku, Havlíček a Kašík (s. 40, 2005) charakterizuje takto: „*V souvislosti s řízením vztahů se zákazníky je často marketingový mix 4P podrobován kritice, a sice proto, že reflektuje pohled producenta hodnot – soustřeďuje se spíše na provoz podniku a je charakteristický pro transakční koncepcie marketingu. Proto se v souvislosti s řízením vztahů se zákazníky (CRM) uplatňuje víc zákaznický marketingový mix 4C, pro nějž je rozhodující pohled zákazníka.*“

Obr. 2.5 - Sepětí nástrojů marketingové komunikace (realizované komunikačním mixem) s marketingovými mixy.



Zdroj: převzato z Kašík a Havlíček, 2012, s. 185).

Marketingový mix je taktická, nikoli strategická pomůcka. Do marketingového mixu se tedy marketér nemůže pustit dříve, než vyřeší strategické problémy – provede analýzu STP.

2.6.2 Nástroje marketingové komunikace

Marketingové komunikace lze chápat jako vrchol celého marketingového procesu. Jsou nejdůležitější a nejnákladnější součástí marketingového mixu, přesto nelze očekávat jasný výsledek. Využívá poznatků ze sociologie, psychologie nebo teorie komunikace. Klade si za cíl oslovit cílovou skupinu zákazníků. Je tedy nutné nejdříve provést segmentaci trhu a poté volit formu sdělení a míru využívání jednotlivých komunikačních nástrojů. Zpětná vazba zákazníků v průběhu marketingové komunikace podává firmě důležité informace přispívající k pochopení jeho potřeb, vztahu ke značce či produktu a přispívá i k popisu zákaznického profilu. Jednotlivé nástroje komunikačního mixu tvoří reklama, osobní prodej, vztahy s veřejností, přímý marketing a podpora prodeje.

Reklama je veřejné placené oznámení určené k propagaci produktu v různých mediálních prostředcích. Prostřednictvím reklamy komunikuje firma s trhem, nejedná se však o osobní prezentaci svých služeb přímo zákazníkům. Tento nástroj obvykle ovlivňuje

široký okruh spotřebitelů a podává menší počet informací než ostatní nástroje. Je finančně nejvíce náročná.

Osobní prodej je nástroj, který vyžaduje interakci mezi zákazníkem a poskytovatelem služby. Použití tohoto nástroje vytváří příležitost k okamžité reakci a výměně nástrojů. Jeho hlavní výhodou je živý bezprostřední osobní kontakt se zákazníkem, nevýhodou naopak poměrně vysoká finanční náročnost a méně početná oslovená cílová skupina.

Podpora prodeje spočívá v krátkodobé stimulaci poptávky pomocí pobídkových nástrojů. Je spojena s časově omezenou výhodou, která nutí zákazníka nakoupit ihned. Obzvláště v kombinaci s reklamou může být velikost oslovené cílové skupiny zajímavá.

Přímý marketing je založen na přímé vazbě mezi prodávajícím a kupujícím. Předpoklad pro tuto formu komunikace je poměrně obsáhlý seznam kontaktů (adres, emailových adres, telefonních kontaktů). Výhodou je měřitelný počet úspěchů (nakoupení) touto formou komunikace.

Vztahy s veřejností jsou důležité při budování image firmy neboli dobrého jména firmy. Na rozdíl od reklamy je to dlouhodobá cílevědomá činnost usilující o naklonění veřejnosti a ovlivnění veřejného mínění. Rizika spočívají v kvalitě, ve které firma vypouští obsah svých sdělení, a jeho přijetí veřejností. Součástí této formy komunikace může být i budování vztahů s médii.

2.6.3 Segmentace, targeting, positioning – analýza STP

Segmentací rozumíme rozčleňování zákazníků do účelově vytvořených skupin, které mají shodné či podobné charakteristiky, přání, potřeby a očekávání. Takto vytvořené skupiny nazýváme zákaznické segmenty, v nichž jsou zahrnuti zákazníci podle segmentačních proměnných. Do segmentační proměnných se řadí **statistické segmentační proměnné**. Ty jsou zjistitelné z běžných statistických souborů analyzující zastoupení příjmových skupin, věkových a jiných. Tyto proměnné se však vůbec nezabývají chováním zákazníků. To **psychografické segmentační proměnné** chování zákazníků zohledňují, stejně jako osobnostní charakteristiky (např. váhavost při výběrání). Charakteristické postoje zákazníka sledují **behaviorální segmentační proměnné**, do kterých patří například preference jakosti či dostupnosti produktu, četnosti jeho využívání, status věrnosti nebo stupni informovanosti o produktu. Zkušenosti z praxe ukazují, že příliš velký počet segmentačních proměnných může způsobit tzv. fragmentaci. K té dochází při překrývání a dublování segmentů. Literatura se rozchází v ideálním počtu segmentačních proměnných, stačí tedy, když jejich počet budeme udržovat rozumně malý.

Targeting je proces přicházející na řadu až po provedení zákaznické segmentace. V této fázi je třeba rozhodnout, které segmenty mají pro firmu takový potenciál a atraktivitu, aby se je rozhodla obsluhovat a cílit na ně svou marketingovou komunikací. Některé firmy vybírají pouze jeden bonitní cílový segment a tomu věnují největší hodnotu a pozornost a poskytují komplexní služby s tím spojené. Tato strategie je riziková například kvůli možnosti krachu vybraného tržního odvětví. Targeting spočívá ve vyhodnocení jednotlivých zákaznických segmentů a ve výběru jednoho či více cílových segmentů.

Hlavním smyslem positioningu je umístování produktů na trhu, pod čímž si můžeme představit snahu o vymezení ojedinělosti služby od konkurence. Positioning klade důraz na to jaké místo v mysli, návycích a chování zaujme u zákazníků. Služba musí mít taková specifika, aby se její vnímání posunulo před vnímání služeb konkurenčních, nebo aby služby nebyly vzájemně zaměněny.

Nástroj STP se skládá z procesů segmentace, targetingu a positioningu. Segmentace je procesem rozdělení trhu na několik homogenních skupin zákazníků. Na základě targetingu se hodnotí vhodnost jednotlivých segmentů a konečně při positioningu se firma zabývá tím, jak bude jeho služba na trhu vnímána.

Přestože úvod této kapitoly dbal při definici diagnostiky podniku důrazně na provázanost mezi každou oblastí fungování podniku, v průběhu kapitoly se objevily dvě takové, které by laik mohl vidět odděleně. Je přitom bezesporu jasné, že správně nastavená marketingová komunikace má nepřímý vliv na růst tržeb a tím i zlepšení celkové finanční situace podniku. V praxi se však náklady na marketingovou komunikaci jako první redukuje a možná zcela oprávněně, protože některé její formy (například reklama) se výrazně promítají do hospodaření podniku v poměru s obtížně měřitelným užitekem z nich plynoucím.

Rozdíl ve formách marketingového působení a finanční výkonnosti podniku potvrzují popsání metody finanční analýzy, které pomocí exaktního vzorce vyjadřují hodnotu ukazatele, zatímco úspěšnost marketingových aktivit lze měřit spokojeností zákazníků (např. dotazníkovým šetřením) a předpokládá se, že spokojenost zákazníka se projeví v nárůstu zisku, popřípadě že orientace na cílový segment povede ke zlepšení produktového portfolia.

Nezbytným předpokladem úspěšného řízení obou zmíněných oblastí činností podniku je soulad s vnějším i vnitřním podnikatelským prostředím, protože podnik je součástí složitějšího systému, ve kterém musí uplatňovat své silné stránky pro přežití mezi konkurencí.

3 Charakteristika diagnostikované firmy

V této kapitole bude věnován prostor pro základní seznámení s diagnostikovanou firmou především v oblasti její činnosti, základních předpokladů pro její činnost nebo fungování její organizační struktury. Dále se bude věnovat i podnikatelskému prostředí, ve kterém se snaží uplatnit. Pro analýzu podnikatelského prostředí byla zvolena metoda pasportizace.

3.1 Charakteristika podniku

Aplikace teoretických poznatků a metod bude provedena na vybrané společnosti s ručením omezeným zapsané do obchodního rejstříku v roce 2004. Tato firma má sídlo ve valašském regionu a působí převážně právě zde s občasnými zakázkami po celé ČR. Majitel společnosti provozoval podnikání již před založení společnosti s ručením omezeným před více než 11 lety a to s živnostenským oprávněním. Současně firmu ovládají dva společníci, kteří jsou také jednateli, a v případě potřeby poskytují své zdroje pro naplnění a pokrytí potřeb podniku. Společnost nabízí služby v oblasti stavebnictví, vodoinstalátérství, topenářství, plynoinstalaci, instalaci solárních systémů a dalších služeb včetně kompletní novostavby na klíč. Firma k některým svým podnikatelským činnostem musela získat oprávnění či osvědčení například osvědčení o registraci vedeném v rámci dotačního programu, ale především celé spektrum osvědčení opravňující společnost k různým odborným činnostem, aby vůbec služby mohla patřičně provádět. Společnost dobrovolně splnila podmínky a získala certifikát osvědčení systému kvality ČSN EN ISO 9001:2009.

Podnik zaměstnává 16 stálých zaměstnanců, využívá také práce brigádníků a učňů z oboru instalátérství blízkých škol. Nově se společnost zapojila do projektu Stáže ve firmách pomáhající osobám z různých důvodů znevýhodněných na trhu práce. Dotyčné osoby získají praxe a zkušenosti a také certifikát potvrzující absolvování stáže na konkrétní pozici. Mezi nové služby (nutno ale podotknout, že netvoří ani procento obrátu) přibyly grafické a kreslířské práce. Pro úplný výčet všech činností dle obchodního rejstříku je zde doplněn seznam čítající ještě tyto činnosti:

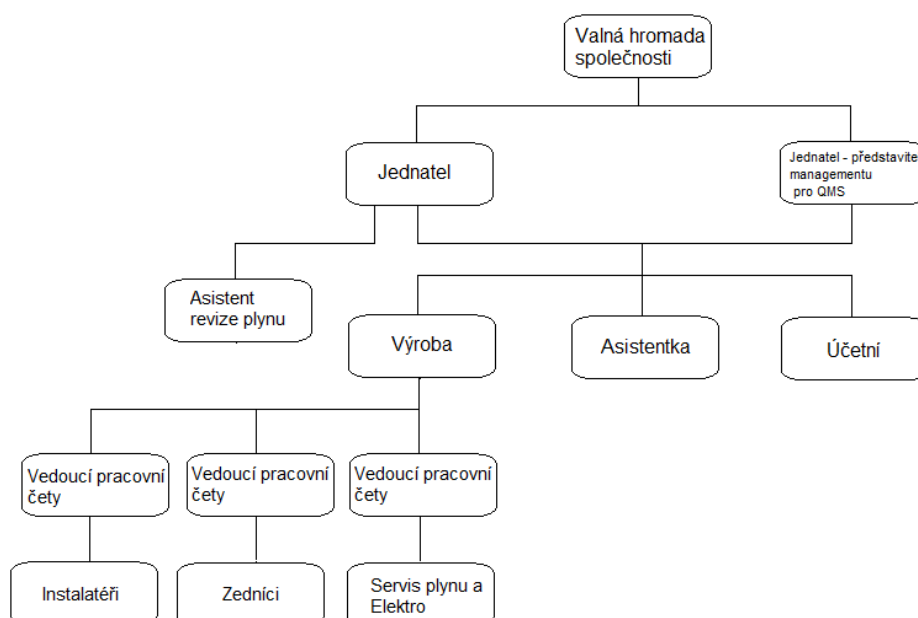
- Zednictví
- Montáž, opravy, revize a zkoušky vyhrazených plynových zařízení
- Vodoinstalátérství a topenářství
- Velkoobchod

- Specializovaný maloobchod
- Zprostředkování služeb
- Vydavatelské a nakladatelské činnosti
- Silniční a motorová doprava nákladní

Společnost se tedy zaměřuje na poskytování služeb. Služba jako produkt má své specifické charakteristiky. Jednou z nich je variabilita způsobená lidským faktorem. Aby se variabilita služeb srazila na co nejnížší úroveň, jsou nutná nejen pečlivá výběrová řízení zaměstnanců, ale i jejich školení. V tomto oboru jsou nutná i z důvodů získání certifikace pro konkrétní oblast pokrývání potřeb zákazníků.

Organizační struktura společnosti se v průběhu několika let měnila v závislosti na přírůstcích nově nabízených služeb. Současně platný organigram je vykreslen na Obr. 3.1.

Obr. 3.1 - Organizační struktura zkoumané společnosti



Zdroj: Vlastní zpracování.

3.2 Specifika podnikání

Aby se jakýkoli podnik uplatnil v současném vysoce konkurenčním prostředí, musí management vyvinout značné úsilí na odbornou stránku činnosti podniku. Ač se tak může zdát, měřítkem zvládnutí stránky této stránky není její délka existence na trhu, ale spíše schopnost reagovat na technologické změny, které jsou globálním konkurenčním prostředím protkány a neodmyslitelně k němu patří.

Obrat zkoumané firmy tvoří kromě jiného instalatérství. Činnost spočívá v rozvodech plynu, kanalizace, vody a topení. Konkrétní informační a technologické znalosti bude firma potřebovat v oblasti montáže vhodných druhů potrubí, výměny zastaralých ohřívačů teplé vody, montáže vodoměrů nebo rekonstrukce koupelen včetně zednických prací. Mezi poptávané služby firmy patří i výměny stoupaček vodoinstalace i kanalizací. V oblasti vytápění je to především montáž kotlů nebo ohřívačů, izolace potrubí a kotlen a rozvody potrubí z oceli, mědi a jiných materiálů. Zkušenosti je zde nutné čerpat například kvůli vhodnému výběru typu kotle (kotel na tuhá paliva, plynový kotel). V oblasti plynu jsou to již zmiňované montáže plynových kotlů, výměny zkorodovaných plynovodů či dodání nebo výměny různých plynových spotřebičů. Mezi drobné, ale velmi časté zakázky jsou revize a servis plynových zařízení. Zákazník si snadno ověří způsobilost a kompetence vyslaného revizního technika podle jeho osvědčení k provádění revizí. Osvědčení obsahuje rozsah, co smí revidovat a dále jeho oprávnění k samotné činnosti, kde je výčet činností, které smí provádět. Potřebné osvědčení i oprávnění vydává ITI Praha.

Z právního hlediska se prodej stavebních prací a určení ceny stanovuje ve smlouvě o dílu. Zákazníci někdy požadují plnění svých požadavků zcela jedinečným způsobem, a byť se při samotné práci jedná pouze o variaci již zaběhlých postupů, výsledné dílo je jedinečné stejně tak i smluvní cena. Pro stavebnictví je typická nárazovost zakázek a pak náhlý pokles kvůli zimnímu období (sezónnost). Zaměstnanci jsou tedy kvůli klimatickým podmínkám v průběhu roku vytížení velmi nerovnoměrně. Pracoviště zaměstnanců je dočasné a mění se s každou stavbou. Velkým lákadlem stavební firmy jsou veřejné zakázky státu v přenesené působnosti vnímané jako cenově atraktivní. Aby se mohla firma zakázky účastnit, musí splňovat základní kvalifikační kritéria - nesmí mít daňové nedoplatky, nesmí být v likvidaci nebo nemá mít nedoplatek zdravotního pojištění ad. (zadavatel může rozšířit kritéria o prokázání oprávnění k podnikání, ekonomické a technologické způsobilosti; úplné znění podmínek lze nalézt v *zákoně č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách*).

3.3 Pasportizace podnikatelského prostředí

V této části práce budou shromážděny údaje o lokalitě a regionu, ve které společnost provozuje svojí činnost. Po základním geografickém vymezení regionu budou objasněny historické souvislosti a charakteristiky týkající se demografických a ekonomických údajů. Dále se analýza zaměří na několik významných podniků v této oblasti včetně podniků, které provozují stejnou nebo podobnou činnost a tudíž si konkurují.

Okres Vsetín se rozpíná v severovýchodní části ČR rozlohou 1143 km². Leží v hornaté oblasti Vsetínských, Hostýnských a Vizovických vrchů, z nichž pramení řeky Vsetínská a Rožnovská Bečva.^[12] V okrese Vsetín je 6 měst a 53 obcí, je součástí Zlínského kraje, jehož součástí jsou ještě další tři okresy. **Počet obyvatel** Zlínského kraje je osmý nejvyšší s téměř 580 tisíci obyvatel (počet krajů ČR je 14).^[13] Další charakteristiky jsou zpracovány v Tab. 3.1:

Tab. 3.1 - Vybrané makroekonomické ukazatele

Ukazatel	ČR	Okres Vsetín	Období
Počet obyvatel	10 538 275	144 011	2014
Přirozený přírůstek	4 195 (0,4%)	-128 (-0,9%)	2014
HDP na obyvatele v Kč	467 555	329 403	2013
Hrubá mzda	25 680 Kč	22 683	2014 ¹
Obecná míra nezaměstnanosti ²	6,23%	6,2%	2014 ³
Míra inflace	0,4 %	neuvádí se	2014
Dokončené byty	25 238	807	2014
Počet vzniklých firem na jednu zaniklou	4,5	2,9	2014
Počet vzniklých firem na jednu zaniklou (pouze stavebnictví)	4,4	neuvádí se	2014

Zdroj: CSÚ a [14].

Zlínský kraj je v pořadí co do výše mezd za většinou ostatních krajů, přestože za rok 2013 rostly mzdy absolutně nejvíc právě zde. Nezaměstnanost je příznivá zvláště v porovnání se sousedícími kraji Moravskoslezským, Olomouckým a Jihomoravským a blíží se i celorepublikovému průměru. Podíl dálnic na **dopravní infrastrukturu** je mizivý, silnic první třídy je v tomto kraji již po 3 roky stejný (359 km). Město Vsetín není dosud přímo spojeno železnicí se svým krajským městem, i kvůli stálému odkládání plánu na dokončení „Baťovy železnice“, který by toto umožnil.

Známa turistická atrakce této lokality je Valašské muzeum v přírodě v Rožnově pod Radhoštěm, kde se návštěvník může dozvědět o osídlování území a zvláštnostech **kultury** rumunských Valachů. Dalším lákadlem je krajinný ráz valašského regionu. CHKO Beskydy je největší chráněnou krajinnou oblastí v ČR. V její oblasti se nachází významné ložisko

¹ Předběžný údaj s možnou korekcí

² Obecná míra nezaměstnanosti vyjadřuje podíl počtu nezaměstnaných na celkové pracovní síle (v procentech)

³ Obecná míra nezaměstnanosti v této tabulce počítá pouze se zveřejněnými prvními třemi čtvrtletími roku 2014

černého uhlí, avšak politická vůle i rozhodnutí o zahájení těžby je přes odpor obcí v nedohlednu. V **chráněné krajinné oblasti**, která pokrývá téměř polovinu okresu Vsetín, platí úplné omezení týkající se těžby nerostů.

Po roce 1948 došlo ve třech nejvíce průmyslových městech (Vsetíně, Valašského Meziříčí a Rožnova pod Radhoštěm) ke znárodnění **průmyslových podniků** ke koncentraci a specializaci výroby. Jedním z nich byl i závod Zbrojovka Vsetín ve Vsetíně, který v dalších letech částečně přešel z výroby zbraní a střeliva na textilní strojírenství. Po převratu v roce 1989 se závod rozpadl na několik společností a část kapacit pozůstalé **Zbrojovky Vsetín** zůstává nevyužita a chátrá.

Současně je **největším zaměstnavatelem** na Vsetínsku výrobce roznětných systémů Austin Detonator s.r.o, kdy v polovině roku 2014 zaměstnával téměř tisíc zaměstnanců.^[15] Dalším zaměstnavatelem je výrobce elektrických strojů, pohonů a komponentů TES Vsetín s.r.o se 750 zaměstnanci ^[16]. V regionu je také soustředěn kromě průmyslu strojírenského, elektrotechnického a textilního také průmysl sklářský.

Činnost dalších zde vyjmenovaných firem bude alespoň zčásti v průniku s předmětem podnikání zkoumané společnosti. Jsou jimi **UNI Apfel s.r.o** zapsanou v obchodním rejstříku již od roku 1992 s prodejnou i sídlem ve Vsetíně. Jejich zaměření je poměrně široké. Specifikují se na kompletní služby vodo-topo-plyn a obzvláště pak k montáži a servisu solárních kolektorů. Další firmou je **Votop Petr Janků**, která se specializuje na drobná řemesla, topenářství a instalatérské služby. Výčet služeb, které nabízí **ŠPAS – Petr Škrabánek** kopíruje ty, které již nabízí diagnostikovaná firma.

Je třeba si uvědomit, že v případě zkoumané společnosti, a stejně tomu tak je i u vyjmenovaných konkurenčních společností, se příliš nepokouší proniknout na trh novostaveb objektů. Je to dáno faktem, že realizace novostavby je velmi časově a kapacitně náročná. Peněžní vyjádření velké části zakázek (které budou v jiné části práce podrobně rozebrány) tvoří nepatrný podíl na tržbách. Strategií všech těchto firem je oslovovat větší okruh zákazníků, kteří budou později znova poptávat jejich služby, čímž se vytvoří stálý a jistý přísun objednávek.

Tito **zákazníci** tvoří typicky klienty poptávající například revize plynových zařízení. Tato revize je kvůli riziku výbuchu nutná, jak udává vyhláška 85/1978 Sb., a je nutné ji provádět jednou za tři roky. Provádět ji může pouze kvalifikovaný revizní technik, který předtím musí získat celkem sedm osvědčení. Počet takto poptávajících klientů má samozřejmě návaznost na počet plynových zařízení. Stát se v minulé dekádě rozhodl k nákladnému zato ekologickému kroku – plošné plynofikaci. Přesto se ceny zemního plynu

v některých letech vyšplhaly do takové úrovně, kdy se lidé opět vraceli k původním zdrojům. Současný **vývoj ceny plynu** je v Příloze 1 - vytápění průměrné domácností plynem vyjde na 30 000 Kč ročně. Co se týče ostatních alternativ na trhu s teplem, za vytápění dřevem a uhlím zaplatí domácnost kolem 18 000 Kč ročně ^[17], vytápění elektřinou v regionu se uplatňuje v nepatrném zlomku především moderních novostaveb v nízkoenergetickém standardu. Vliv na cenu energií má **energetická politika** státu. V poslední době se objevují tendence například k prolomení těžebních limitů.

Příloha 1 zobrazuje i porovnání vývoje dokončených a zahájených staveb, dále i orientační hodnotu stavebních povolení a dalším ukazatelem vydávaným českým statistickým úřadem je **index stavební produkce** ^[18], který plní funkci základního ukazatele konjunkturální statistiky stavebnictví. Zakázky diagnostikované firmy tvoří i zakázky ve **stavebnictví**, ale důvod proč tyto ukazatele mohou mít takový vliv je ten, že i zájemce o **instalátérské práce**, ke kterým stavební povolení třeba není, se v některých případech rozhodne spojit s rekonstrukcí objektu, ke kterým už je ohlášení stavby nebo stavební povolení nutností. Dá se tedy usoudit, že výkonnost stavební produkce nebo HDP predikuje vývoj tržeb firem ve stavebnictví.

Všechny **stavební ukazatele** již od let své největší konjunktury v roce 2007 a 2008 trvale klesají. Pád se zastavil až v roce 2014, kdy vývoj v prvních třech čtvrtletí vykazuje zlepšení výkonu. Teprve další data však skutečně ukážou, zda se jedná o zvrácení klesajícího trendu nebo vliv tehdejší **mírné zimy**. Index stavební produkce od roku 2009 meziročně klesal, nejvíc pak v roce 2012 (-7,6%). Za první tři čtvrtletí roku 2014 už vykazuje růst 3,9%. Zajímavá může být taky korelace mezi orientační hodnotou vydaných stavebních povolení a počtem zahájených bytů. Pokud totiž **růst stavebních povolení** nekopíruje hodnotu nové výstavby, znamená to rozprostření stavebních povolení do rekonstrukce již stávajících staveb. Nově vzniklé stavby konkurují nemovitostem již existujícím. Jak již bylo zmíněno diagnostikovaná firma a její přímí konkurenti se do výstavby novostaveb z kapacitních důvodů nemohou pouštět a tak těmto firmám spíše vyhovuje stav, kdy se na stávající bytové výstavbě provádějí rekonstrukce, než její celková obměna.

Vliv státu na podnikatelské prostředí již zde byl několikrát zmíněn. Stát v jeho přenesené působnosti (např. obce) může poptávat služby, za které platí zpravidla velmi disciplinovaně a obvykle i s lákavým rabatem pro firmy. Ve středu zájmu budou tzv. **veřejné zakázky podlimitní** dále upravené v souladu se zákonem č. 137/2006 Sb. O tyto atraktivní zakázky je samozřejmě velký zájem konkurentů. Způsob jakým mohou tyto i jiné zakázky vyhrát je zeštíhlování a zkvalitňování procesů uvnitř firmy natolik, aby mohli poskytovat

nižší ceny, vylepšené služby nebo kratší dodací lhůty. Důležité je také sledovat nové **moderní technologie** v postupech i materiálech, jakožto klíčový prvek pro její udržení na trhu. Signálem od firem k zákazníkům může být splnění podmínek osvědčení systému kvality a získání příslušného certifikátu.

V tomto oboru podnikání se v regionu tvrdý **konkurenční boj** neodehrává. Jednotliví konkurenti mezi sebou samozřejmě soupeří o zakázky, avšak o výrazné rivalitě mezi jednotlivými konkurenty se zde nedá hovořit. Je to dáno především nutnou kooperací u některých typů zakázek, při nichž si je vítězná společnost vědoma, že získanou zakázku je v jejím úplném rozsahu schopna provést jen s pomocí jiné firmy podobného zaměření (konkurenta). Může se jednat o 20 – 30% z celého rozsahu zakázky, kterou bude firma poptávat externě od jiných firem a do jisté míry je závislá na tom, že jimi tyto práce budou plněny. Na celkový **vztah mezi konkurenty**, kteří si tímto způsobem vzájemně vypomáhají, má především ve vymizení tvrdých konkurenčních praktik, lepší komunikaci a vzájemné znalosti.

Dosud nezmíněnou, ale podstatnou částí identifikace podnikatelského prostředí je seznámení se **zákony a vyhláškami** v oblasti životního prostředí. Především zde patří nakládání s různými typy odpadů včetně toxických a pravidla při skládkování odpadů.

Informace získané v rámci pasportizace budou dále využity ve SWOT analýze.

3.4 SWOT analýza

V této části budou shrnuty silné a slabé stránky firmy. Podnikatelské prostředí také přináší řadu příležitostí a ohrožení shrnutých v této analýze.

Silné stránky

- Specifickou předností podniku je poskytování služeb v oblasti revize plynových zařízení. Konkurenti na tuto službu nemají kompletní osvědčení a oprávnění.
- Management společnosti se v poslední době informuje o různých dotačních programech, ze kterých už je nyní schopen čerpat peníze (zapojení v programu Stáží ve firmách).
- Společnost se úspěšně přeorientovala na nabízení služeb pro mnohem větší okruh subjektů. Zatímco v půlce minulé dekády tvořilo 75% obrátu objednávky 6 firem jednoho vlastníka, nyní se nabídka orientuje obzvláště na fyzické osoby (B2C).
- Činnost firmy je v rámci svého oboru průřezová – například pokles zakázek spojených s instalací plynových kotlů vlivem skokového zvýšení cen plynu je kompenzován

růstem zakázek v souvislosti s instalací kotlů na fosilní paliva nebo zvýšenou poptávkou po instalaci solárních systémů.

- Stavební společnosti realizovaly v roce 2013 stavební práce v hodnotě asi 400 miliard korun, z toho zhruba polovina připadala na malé stavební firmy s 20 a méně zaměstnanci. Velikost firmy zde tedy není překážkou, naopak čísla ukazují, že se s drobnými stavebními firmami musí počítat.

Slabé stránky

- Čekací lhůta na revize plynu je v některých částech roku i přes jeden měsíc.
- V regionu jsou společnosti s delší tradicí. Jedna z nich - *UNI Apfel s.r.o* má poblíž centra města i prodejnu s instalatérskými potřebami, kterou diagnostikovaná firma nedisponuje.
- Bariéra k větším zakázkám je omezená kapacita firmy, které pak musí draže externě zajišťovat.
- Školení je v podstatě nikdy nekončící a nákladný proces. Zajišťují se především odborná školení pro zaměstnance, kteří provádějí montáže. Klade vysoké nároky na zvolené zaměstnance, kteří jsou pak během sezóny nadměrně vytíženi.
- Každou zimu nastává problém, jak využít pracovní sílu.

Příležitosti

- Společnost se v průběhu posledních dvou let podařilo zvýšit objem tržeb plynoucí z veřejných zakázek, které patří k těm co do ziskovosti atraktivnějším. Je to dobré výchozí postavení pro další ukrajování zakázek v tomto segmentu a pokračování v tomto trendu.
- Fluktuace zaměstnanců ve stavebnictví je vysoká, proto se rozhodnutí spolupracovat s absolventy škol může časem vrátit v podobě nového zdroje pro nabírání pracovní síly.
- Portfolio služeb se v průběhu let utváří tak, aby byla společnost schopna nabídnout kompletní služby (například koupení, přepravu, zapojení i servis kotle), což v očích zákazníků zvyšuje vnímání standardu společnosti a důvěře a v konečném důsledku i kladných referencích, které pak společnost může dále využít.
- Společnost nabízí produkt, u kterého obvykle koncový zákazník nedbá v první řadě na cenu, ale kvalitu provedení nebo doprovodné služby.
- Různé pobídky od státu: dotace, příspěvky, atd.

Ohrožení

- Přirozený přírůstek obyvatelstva (uvedený v tabulce u pasportizace) stejně jako celkový přírůstek mírně ohrožuje základnu potenciálních klientů. Data nenasvědčují, že by se region vylidňoval, ale například kupní síla obyvatel se dle posouzení výše jejich mezd s ostatními kraji nezdá příznivá.
- Činnost firmy je náročná na technologie, organizaci a koordinaci práce a udržování společnosti v akceschopném stavu při přiměřených nákladech, je tím pádem kladen neustálý tlak na management společnosti.
- Rozšiřování zakázek na B2G trhu a větších komplexnějších zakázek klade větší nároky na organizaci a spolupráci s ostatními firmami, přičemž v některých případech firmami - konkurenty. Vztahy s takovými firmami, se mohou snadno zhoršit a ohrozit tak průběh prací a celé splnění a tím i dobré jméno společnosti.
- Stavebnictví má široký okruh zákazníků od jednotlivců, rodin, podnikatelů až po samotný stát. Je však závislé na výkonnosti ekonomiky. Na Vsetínsku se hospodářská krize projevila ne v úbytku zakázek, ale v proporcionálním snížení jejich hodnoty.

4 Diagnostika vybraných oblastí firmy

V této kapitole budou analyzovány dvě důležité oblasti fungování diagnostikované společnosti. První z nich je finanční zdraví společnosti, která vyhodnocuje úspěšnost firemní strategie v návaznosti na ekonomické prostředí. Další oblast bude spočívat v důsledném rozebrání jednotlivých skupin zákazníků firmy, aby je společnost mohla lépe oslovovat.

4.1 Finanční zdraví společnosti

Finanční krize z roku 2009 stále zcela neopadla a projevuje se hlavně v zdrženlivém investičním rozhodování. Tato hypotéza je podpořena nejen makroekonomickými daty, ale i náladami mezi samotnými podnikateli. Přesně 50% podnikatelů vidí současný stav jako pokračování recese a plánují buďto se aktuálního úsporného režimu držet nebo ho ještě prohloubit^[19]. V obou případech se úsporný režim projevuje v odkládání rozsáhlejších investičních plánů, čímž je ohrožena konkurenceschopnost podniků. Tento negativní pohled malých a středních podnikatelů na budoucí vývoj může vést opět ve „spirálovitý“ dopad dalšího odkládání investičních záměrů a ve výsledku i menšího obratu pro celé MSP. Zároveň však váhavost konkurentů může společnost využít a připravit se na expanzi. O tom v jaké finanční výkonnosti a o výchozím bodu svých možností, na jehož základě utváří svou strategii, hledá odpověď finanční analýza.

4.1.1 Horizontální analýza firmy

Horizontální analýza patří k nejjednodušším částem finanční analýzy, a proto se s ní obvykle začíná. Zkoumá extenzivní ukazatele, které jsou vyjádřeny v absolutním vyjádření v účetních výkazech. Změny mezi jednotlivými obdobími mohou být vyjádřeny v absolutním nebo procentuálním vyjádření. Pro výpočet horizontální analýzy byly vybrány položky aktiv z rozvahy. V Tab 4.1 je provedena horizontální analýza aktiv diagnostikované společnosti.

Tab. 4.1 – horizontální analýza aktiv společnosti⁴. Absolutní hodnoty změn jsou uvedeny v tisících Kč.

Položky aktiv	2012		2013		2014	
	absolutní	relativní	absolutní	relativní	absolutní	relativní
Aktiva celkem	-327	-9,8%	-94	-3,1	+110	+3,8%
Dlouhodobý majetek	+60	+12,2%	-120	-21,7%	+253	+58,4%
Oběžná aktiva	+181	+9,9%	-5	-0,2%	-63	-3,1%
Zásoby	-33	-18,0%	-59	-39,3%	+114	+125%
Krátkodobé pohledávky	+43	+3,8%	-24	-2,0%	+457	+39,4%
Krátkodobý finanční majetek	+171	+33,9%	+78	+11,5%	-634	-84,1%
Časové rozlišení	-568	-55,6%	+31	+6,8	-80	-16,5%

Zdroj: Vlastní konstrukce na základě zjednodušené rozvahy společnosti.

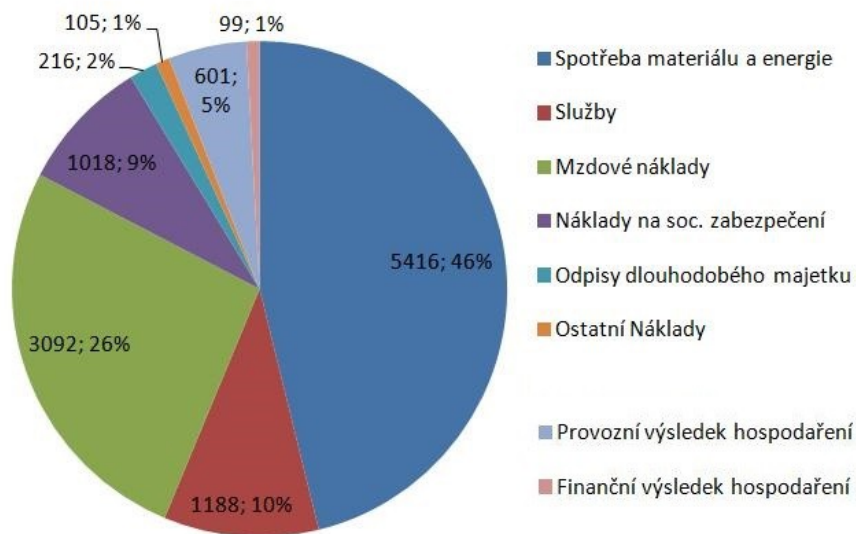
Již podle prvního pohledu je zjevné, že celková hodnota aktiv se drží na neklesajících ani nerostoucích hodnotách (kolem 3 milionů Kč). Žádná položka se v průběhu let neustálila, ale naopak se s výjimkou oběžných aktiv objevila extrémní hodnota a to i včetně dlouhodobého majetku. V rámci relativní změny tato skutečnost mohla být zapříčiněna i poměrně nízkou hodnotou všech aktiv. Společnost totiž své kanceláře a nemovitosti nevlastní, ale jsou jí pronajímány, čímž přichází o „stabilizující prvek“, který v jiných společnostech obvykle zajišťuje zavedení klesajícího či rostoucího trendu změn v tomto typu analýzy. Vysoká rozkolísanost v roce 2014 ve změnách krátkodobého finančního majetku a dlouhodobého majetku (jedná se o nejvyšší absolutní změnu a druhou nejvyšší kladnou relativní změnu za sledované období) byla zapříčiněna použitím likvidity na nákup nových zařízení. I přes značné výkyvy jednotlivých položek rozvahy se tedy drží hodnota aktiv na přibližně stejné úrovni.

4.1.2 Vertikální analýza

Představuje procentní rozbor jednotlivých položek k bilanční sumě v rámci daného účetního období. V tomto případě se bude jednat v Grafu 4.1 o rozbor položek výkazu zisku a ztrát za rok 2014 a bilanční sumu představují celkové výnosy.

⁴ Položky obsahující ve všech obdobích nulovou hodnotu byly vynechány.

Graf 4.1 – vertikální analýza výkazu zisku a ztrát za rok 2014. Hodnoty jsou vyjádřeny absolutně v tisících i procentuálně.



Zdroj: Vlastní zpracování.

Graf bylo účelné sestavit především pro zjištění struktury náročnosti provozní činnosti na výnosech. Souhrnně tvoří provozní náklady 94% tržeb. Podnik nedosáhl ztráty ani zisku z mimořádné činnosti a v grafu proto nejsou zanesena. Největší podíl na provozních nákladech tvoří spotřeba materiálu a energie, což u firmy zaměřené na stavební a instalační práce není nenormální hodnota a dokonce v porovnání s předchozím rokem, kdy byly výkony o 2,5% nižší, zaznamenala vůči tomuto roku celková výkonová spotřeba nárůst pouze o 0,8%. Výkonovou spotřebu tvoří součet spotřeby materiálu a energií a služeb, jež jsou určeny náklady na cestovné, nájemným a náklady související s pořízením drobného nehmotného majetku. Naopak osobní náklady rostly nadproporcionálně a z výnosů ukrájí celkem 36%. Vysoký podíl je částečně zapříčiněn i zapojením v programu Stáže ve firmách, který s sebou však přináší kompenzaci nákladů částkou z Operačního programu Vzdělávání pro konkurenceschopnost a ze státního rozpočtu ČR. Tato částka tvoří nejpodstatnější část ve finančním výsledku hospodaření, který takto vysoké hodnoty dosáhl poprvé za sledovaná období.

Součtem provozního výsledku hospodaření a finančního výsledku hospodaření dostaneme v tomto případě celkový výsledek hospodaření roku 2014, který tvoří 6%. Tato hodnota je totožná s výsledkem poměrového ukazatele – rentability tržeb.

4.1.3 Poměrové ukazatele

Vyjadřují vzájemný vztah mezi dvěma či více absolutními ukazateli účetních výkazů pomocí jejich podílu. Tato kapitola obsahuje vybrané ukazatele z *tabulky 1* v teoretické části práce. U tohoto typu ukazatelů i v celé kapitole věnované metodám finanční analýzy se objevuje vždy zisk po zdanění, neboli EAT (earnings after taxes). Jeho výhoda spočívá v přímém vyjádření hodnoty určené k rozdělení a tím se z pohledu vlastníka jedná o nejdůležitější kategorii zisku. Výpočty a některé doplňující grafy jsou v Příloze 2.

Ukazatele rentability analyzují schopnost podniku vytvářet nové zdroje z vloženého kapitálu. Grafické znázornění hodnot vybraných ukazatelů rentability je v Grafu 4.2.

Ukazatel ROA poměří zisk s celkovými aktivy, tedy bez ohledu na to z jakých zdrojů byly podnikatelské aktivity financovány. Výsledky hospodaření byly za všechna sledovaná období v černých číslech a tudíž i ukazatel ROA měříme v kladných hodnotách. V průběhu sledovaných let hodnota aktiv vykazovala nebyvale nízké změny. Absolutní rozdíl mezi nejnižší a nejvyšší hodnotou aktiv je pouze 104 tisíc Kč. Naopak zisk se vyvíjel velmi dynamicky a pro vlastníky určitě pozitivně směrem k vyšší hodnotě. Tyto dva faktory umožnily vzniknout trendu, kdy v roce 2014 se hodnota ROA vyšplhala na 23,1% a vytvářela tím významnou hodnotu pro vlastníky.

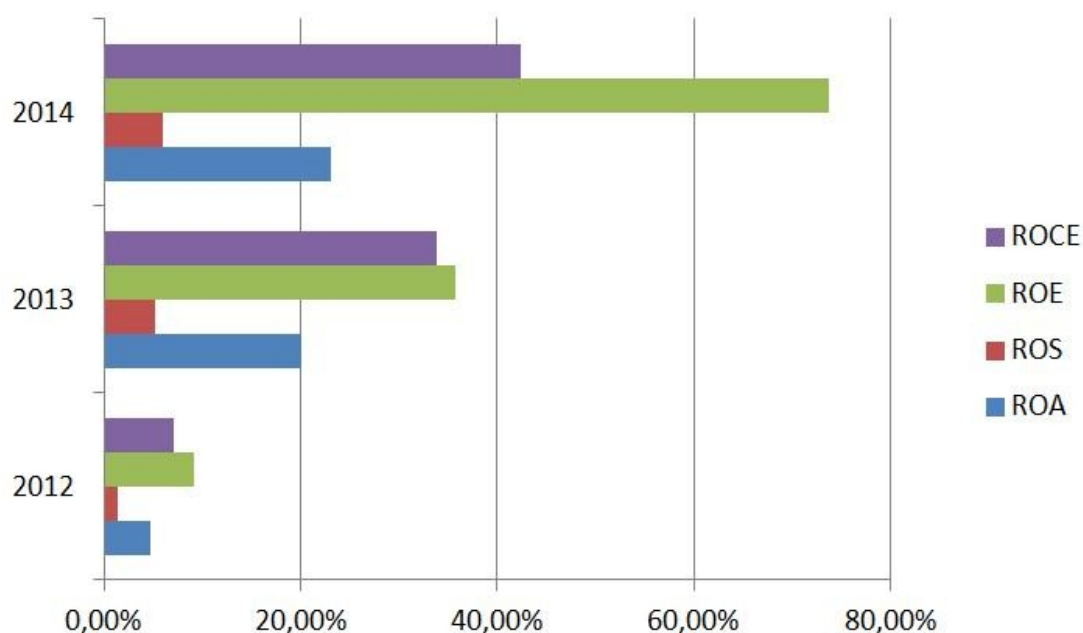
Ukazatel ROCE má velice podobný trend, v němž se projevují rostoucí hodnoty zisku, a v posledním sledovaném roce se přehoupne přes 40% hranici. Vysoké hodnoty jsou však zapříčiněny nejen mírou zisku, ale taky způsobem, kterým využívají majetek. Společnost totiž ročně platí podstatnou sumu za pronájem prostor a kanceláří a využívání vozového parku kryje leasingem. Tento majetek společnosti nepatří a neobjevuje se ani v aktivech. Takový způsob využívání majetku tedy objasňuje nejen nízkou hodnotu aktiv a tím i příznivější hodnotu ROA, ale i schopnost podniku obejít se bez externího financování. Dochází tím k absenci větší jednorázové investice například do budov a k tomu spojené nutnosti dlouhodobého úvěru.

Ukazatel ROE vykazuje největší odchylky a vždy i největší hodnoty. Ve jmenovateli se počítá s vlastním kapitálem, který obsahuje i položku ztráta z minulých let. Společnost se poslední dobou snaží tuto ztrátu odstranit, přesto se ke konci období roku 2014 pohybuje na 1 279 000 Kč. Ztráta z minulých let se účtuje na účet 429 a celkovou hodnotu vlastního kapitálu o tuto částku snižuje. Tento ukazatel pak vykazuje zkreslené hodnoty.

Ukazatel ROS, neboli ziskové rozpětí, vyjadřuje, jaký efekt přináší pro podnik 1 Kč tržeb. Nižší hodnoty v porovnání s jinými ukazateli jsou spíše než zvolenou cenovou politikou zapříčiněny zmiňovanými vyššími ročními náklady plynoucí z pronájmu budov a leasingu

na vozový park. Doplnkovým ukazatelem k rentabilitě tržeb je ukazatel nákladovosti. Zatímco předchozí ukazatele signalizovaly nízkou náročnost aktiv nebo kapitálu na zisku, ukazatel ROS vykazuje vysokou náročnost tržeb na zisku. Zároveň je patrné, že míra růstu zisku je rychlejší, než míra růstu tržeb, a tak mají hodnoty ROS rostoucí tendenci (1,4%, 5,2%, 6,0%).

Graf 4.2 – Poměrové ukazatele rentability během 3 let

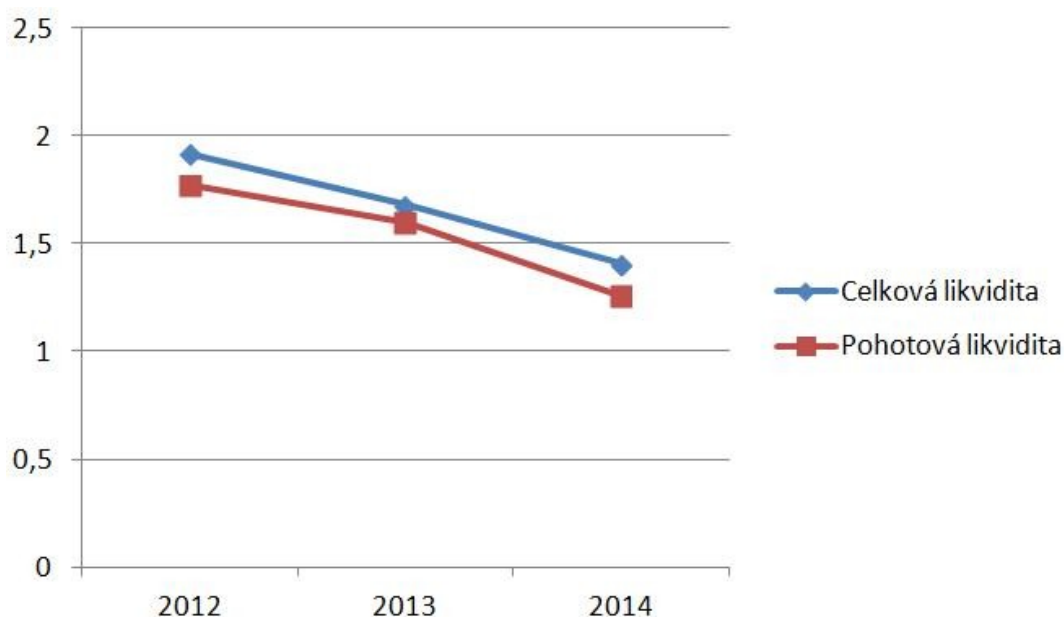


Zdroj: Vlastní zpracování.

Ukazatelé likvidity slouží při posouzení solventnosti podniku a poskytují informace, jak rychle je společnost schopna hradit své závazky. Grafické znázornění dvou ukazatelů je v Grafu 4.3.

Ukazatel celkové likvidity poměřuje objem oběžných aktiv, jako potenciální objem závazků splatných v blízké budoucnosti, a krátkodobých závazků. V některých publikacích se uvádí jako ideální rozmezí hodnot mezi 1,5 – 2,5. V případě zkoumané společnosti se tento ukazatel v roce 2014 nachází mimo toto pásmo a pro budoucí vývoj je vhodné tento ukazatel ustálit. **Ukazatel pohotové likvidity** nezohledňuje zásoby z oběžných aktiv a dává do poměru mnohem likvidnější položky aktiv. Vývoj je také klesající, nicméně jen překvapivě nepatrně vzdálený od ukazatele celkové likvidity. Obvyklá hodnota je v závislosti na oboru podnikání mezi 0,7 – 1,2 a z toho plyne, že v zásobách společnost svůj majetek váže minimálně. V Příloze 2 je pro komplexnost zobrazen i vývoj ukazatele pohotové likvidity, která poměřuje okamžitě dostupné platební prostředky a krátkodobé závazky.

Graf 4.3 – Vývoj ukazatelů likvidity



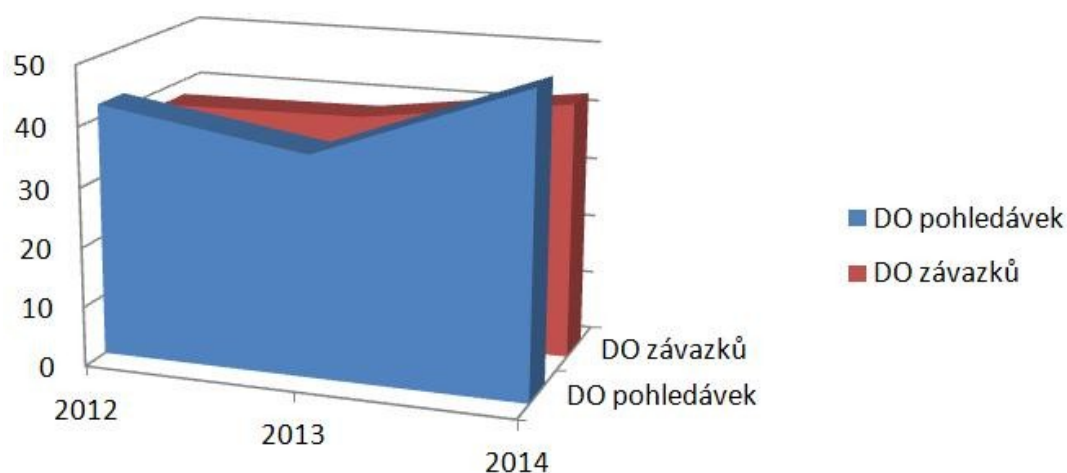
Zdroj: Vlastní zpracování.

Ukazatelé aktivity používají se při řízení aktiv a v podstatě měří dobu obratu a obratovost majetku. Grafické znázornění některých z nich je v Grafu 4.4.

Ukazatel obratu celkových aktiv měří intenzitu využití celkového majetku. Vyšší hodnoty ukazatele znamenají efektivnější využívání majetku. Hodnota 3,8 za rok 2014 značí, že aktiva se obrátila právě 3,8-krát a potvrzuje již dřívější závěry z poměrových ukazatelů rentability. Aktiva společnosti jsou na nízké úrovni kvůli využívání finančních leasingů a možnosti pronájmu budov, které nejsou zanesena v rozvaze. Proto dosahuje hodnota obrátky takto vysokých hodnot. Obrat aktiv v letech 2012 a 2013 je postupně 3,3 a 3,9.

Doba obratu pohledávek vypovídá o tom, jak dlouho je majetek podniku vázán ve formě pohledávek. Pro malé firmy může delší doba splatnosti znamenat finanční problémy, proto je uspokojivá doba alespoň taková, která je stejná nebo kratší než dobu obratu závazků. Společnost se této zásady dařilo držet jen v jednom roce (2013), kdy se závazky společnosti zaplatily v průměru o den dříve než pohledávky. Znepokojující je však nárůst v dalším roce. Průměrná doba obratu pohledávek za rok 2014 je 50 dní, což je o sedm dní více než průměrná doba závazků v tom samém období. Platební disciplinovanost zákazníků firmy se výrazně zhoršila a na místě je rozebrání si příčin, proč tomu tak je. Cesta za lepší platební bilancí může spočívat i ve výběru správného tržního segmentu, což bude rozebráno v dalších částech práce.

Graf 4.4 – Doba obratu pohledávek v porovnání s dobou obratu závazků ve dnech



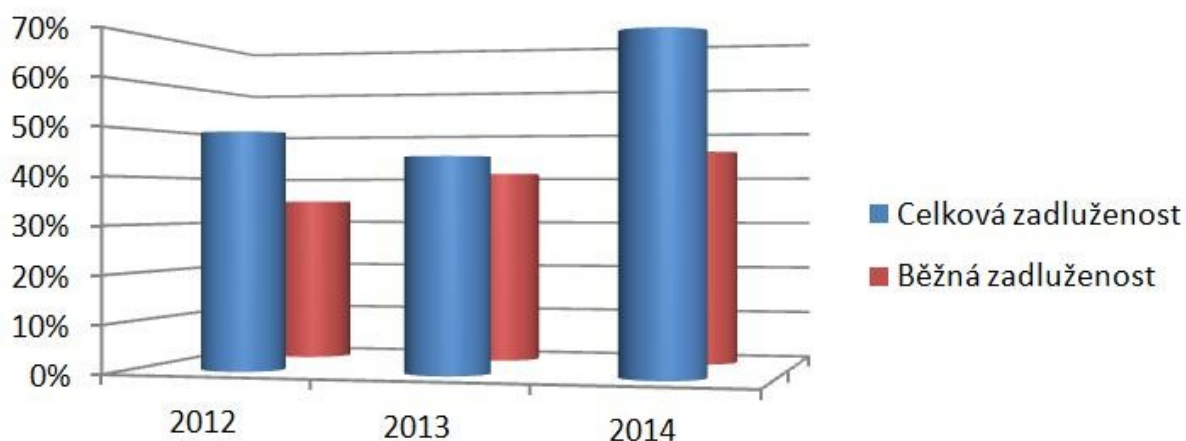
Zdroj: Vlastní zpracování.

Ukazatele zadluženosti měří rozsah, v jakém podnik používá k financování dluhy. V Grafu 4.5 jsou graficky znázorněny hodnoty z obou vybraných ukazatelů.

Ukazatel celkové zadluženosti měří podíl věřitelů na celkovém kapitálu. Vyšší hodnota ukazatele nemusí nutně znamenat negativní charakteristiku podniku, ale pouze rozhodnutí managementu financovat jeho chod (levnějšími) cizími zdroji. Jeho hodnoty se pohybují kolem 45% v letech 2012 a 2013, ale v následujícím roce se zvýší až na 68,7%. Z hlediska věřitelského rizika je to krok směrem k větší nejistotě. Vezmeme-li ale v úvahu strukturu podnikového kapitálu, pak právě v tomto roce dochází ke snaze k většímu využívání cizího kapitálu před krytím podnikových potřeb kapitálem vlastním. V rámci pasiv jde tedy o přelívání zdrojů z vlastních na cizí právě skrze vyšší zadluženost.

Ukazatel běžné zadluženosti poměruje krátkodobý cizí kapitál s celkovými aktivy a zjišťuje tak strukturu celkové zadluženosti z hlediska doby splatnosti dluhu. Krátkodobé dluhy tvoří procentuálně alespoň dvou třetinovou většinu celkového zadlužení ve všech letech, přitom takový vývoj je žádoucí pro dlouhodobou zadluženost. Ohrožení plynoucí z tohoto typu zadlužení bude znatelné hlavně v případě, pokud se prodlouží doba obratu pohledávek nebo zkrátí doba obratu závazků, protože největší podíl krátkodobých závazků tvoří závazky z obchodních vztahů.

Graf 4.5 – Procentuální výše celkové a běžné zadluženosti

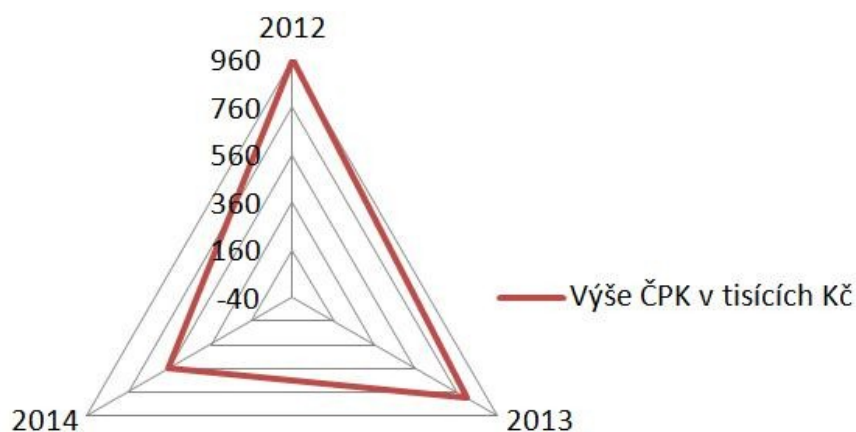


Zdroj: Vlastní zpracování.

4.1.4 Čistý pracovní kapitál

Při rozhodování a řízení výše čistého pracovního kapitálu se na výši čistého pracovního kapitálu pohlíží dvěma pohledy. První preferuje disponovat raději vyšším pracovním kapitálem, aby mohla společnost bez problémů dostát svých závazků. Zastánci druhého pohledu považují hodnoty ČPK na vysokých hladinách za drahý způsob financování a preferují stav, kdy jsou krátkodobé závazky kryty pouze oběžnými aktivy. Znázornění z Grafu 4.6 nasvědčuje, že vysoké hodnoty oběžných aktiv (které ve třech sledovaných letech tvořily na celkových aktivech až 64 – 69 procent) převyšovaly ve všech sledovaných období krátkodobé závazky a proto je ČPK kladný. Hodnoty v tisících 960, 810 a v posledním roce 562 však vykazují jasně klesající charakter kvůli rostoucím objemu krátkodobých závazků a neměnné hladině oběžných aktiv.

Graf 4.6 – Postupně klesající ČPK během let 2012 -2014



Zdroj: Vlastní zpracování.

Možné doporučení k čistému pracovnímu kapitálu by se mohlo týkat snížení ČPK a tím i k menšímu překapitalizování společnosti. Nicméně pro tuto možnost má společnost zúžený manévrovací prostor kvůli struktuře oběžných aktiv, která tvoří z většiny krátkodobé pohledávky. Zkrátit dobu obratu pohledávek může být problematické a v posledních letech se to společnosti nedařilo. Navíc by došlo k snížení i celkových aktiv, kterými společnost příliš nedisponuje.

4.1.5 Souhrnné indexy hodnocení podniku

Podnik je velmi složitý systém, ale přesto se o vyjádření finančního zdraví pomocí jediného čísla pokouší různé indexy souhrnného hodnocení. Se soustavou účelově vybraných ukazatelů pracuje i Altmanův model a IN05 model zahrnující poměrové ukazatele rentability, zadluženosti, likvidity a aktivity. Příloha 3 obsahuje výpočty k výsledným hodnotám souhrnných indexů.

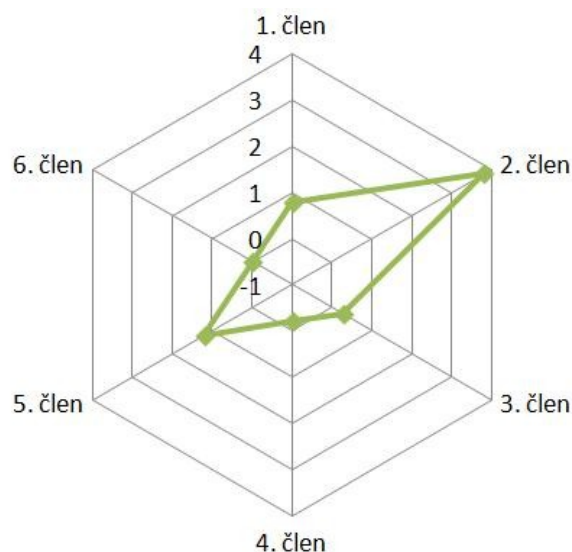
Altmanův model na základě diskriminační metody určuje váhu jednotlivých poměrových ukazatelů. V této práci poměrové ukazatele označíme jako proměnné (X_1 až X_6) a vynásobené proměnné s koeficienty jako členy Altmanova modelu. Za rok 2014 je hodnota tohoto modelu na úrovni 5,8 a podnik se tak řadí do bonitní zóny. Graf 4.7 objasňuje, jakou měrou se konkrétní člen na tomto výsledku podílel. Tab. 4.2 definuje jednotlivé členy Altmanova modelu a zobrazuje hodnoty jednotlivých členů ve sledovaném období. Šestý člen v tabulce uveden není, protože podíl závazků po lhůtě splatnosti a výnosů jsou vždy rovny nule a stejně tak i vliv na výslednou hodnotu tohoto modelu.

Tab 4.2 – Výsledné hodnoty jednotlivých členů Altmanova modelu

	1. člen	2. člen	3. člen	4. člen	5. člen
	$3,3 \cdot X_1$	$0,99 \cdot X_2$	$0,6 \cdot X_3$	$1,4 \cdot X_4$	$6,56 \cdot X_5$
2012	$3,3 \times \frac{141}{3015}$	$0,99 \times \frac{10079}{3015}$	$0,6 \times \frac{1532}{1481}$	$1,4 \times \frac{141 - 1882 + 27}{3015}$	$6,56 \times \frac{960}{3015}$
	0,15	3,31	0,62	-0,80	2,09
2013	$3,3 \times \frac{585}{2921}$	$0,99 \times \frac{11338}{2921}$	$0,6 \times \frac{1638}{1281}$	$1,4 \times \frac{585 - 1835 + 46}{2921}$	$6,56 \times \frac{810}{2921}$
	0,66	3,84	0,77	-0,58	1,82
2014	$3,3 \times \frac{700}{3031}$	$0,99 \times \frac{11636}{3031}$	$0,6 \times \frac{950}{2078}$	$1,4 \times \frac{700 - 1279 + 70}{3031}$	$6,56 \times \frac{562}{3031}$
	0,76	3,80	0,27	-0,24	1,21

Zdroj: Vlastní zpracování.

Graf 4.7 – Míra jakou jednotlivé členy utváří výslednou hodnotu Altmanovy analýzy



Zdroj: Vlastní zpracování.

Pro úplnost je třeba doplnit hodnoty roku 2012 (5,37) a roku 2013 (6,51) a způsob jakým se tyto hodnoty utvořily je v Příloze 3 včetně vypočtených proměnných. Z hodnot je zřejmé, že podnik určitě není ohrožen ve své existenci a naopak tvoří hodnotu pro vlastníky. Jediný záporný člen modelu se rok od roku snižoval. Záporná hodnota této proměnné totiž byla zapříčiněna ztrátou z minulých let, kterou se podniku nepodařilo smazat, ale alespoň výrazně zredukovat. Nejvyšší hodnoty jsou ve všech případech u 2. členu Altmanova modelu a tento stav je zapříčiněn hlavně kvůli vysoké náročnosti tržeb na zisku a chybějícím pronajímaným majetkem v aktivech. Přesto i v případě, kdy by se majetek krytý leasingovými úvěry do aktiv promítl, neohrozil by zařazení společnosti do skupiny podniku s uspokojivou finanční situací.

IN05 model je rovněž bankrotní model, ale na rozdíl od předcházejícího má pouze pět proměnných a samozřejmě jiné koeficienty a rozmezí hodnocení úspěšnosti podniku. I v tomto případě vycházejí ve všech letech velmi příznivé výsledky a zařazení do skupiny bonitní podnik s tím rozdílem, že nejslabší výsledná hodnota je v roce 2012 znatelnější – 1,38 (IN05 model nezohledňuje výši ČPK, zatímco Altmanův ano). Hodnoty v dalším roce dosáhly 2,24 a v roce 2014 2,21 a během těchto let se řadí do bonitní zóny podniků. Rok 2012 se do tohoto rozmezí nevešel hlavně kvůli relativně nízkému zisku, na který tento index klade velkou váhu. V Příloze 3 jsou opět nejen postupy výpočtů, ale i zohlednění vlivu každého členu na výslednou hodnotu. Zároveň je k výpočtu tohoto indexu třeba dodat, že hodnoty

proměnná *zisk / nákladové úroky* byla upravena a to tím způsobem, aby zohlednila skutečně placené úroky⁵. Byla tedy navýšena o úroky spojené s leasingem, přestože se v rozvaze nevyskytují.

4.2 Eva ukazatel

Tento ukazatel rozvíjí náklady kapitálu směrem k ekonomické výkonnosti. Jeho podstata se zakládá na určení, zda investovaný kapitál má větší přínos, než náklady na tento kapitál. V ČR je velmi oblíbený stavebnicový model, který je popsán v kapitole 2.5.5. Náklad vlastního kapitálu je vypočítán pomocí jednotlivých rizikových přírážek v Příloze 3 a v Tab.4.3 je již finální výpočet rozdílu EBIT a součinu nákladů na vlastní kapitál a vloženého vlastního kapitálu:

Tab 4.3 – Finální výpočet a hodnoty EVA ukazatele

2012	$EVA = 148 - 0,1592 \times 1532 = -96,9$ tisíc Kč
2013	$EVA = 597 - 0,1315 \times 1638 = 381,6$ tisíc Kč
2014	$EVA = 715 - 0,087 \times 950 = 632,4$ tisíc Kč

Zdroj: Vlastní zpracování.

Z tabulky vyplývá, že investovaný kapitál majitelům přidával hodnotu v letech 2013 a 2014. Hodnoty z těchto let se nezdají být překvapivé i kvůli hodnotě ROE, která rovněž vykazovala vyšší hodnoty. Porovnáním let 2012 a 2013 se však nabízí otázka, zda se tento ukazatel hodí pro analýzu takto kolísavých hodnot a zda vypovídá relevantně k svému účelu. Na vyšším součtu přírážek (dopad o -50,7 tis. Kč) se v roce 2012 podílela třemi procentními body i přírážka charakterizující finanční strukturu. U této přírážky byly ve všech letech zohledněny úroky z leasingů, ale pouze v roce 2012 byla hodnota této přírážky nenulová.

4.3 Diagnostika marketingového působení společnosti

Marketingové aktivity podniků se soustředí na poznávání a uspokojování potřeb zákazníků. Aby firma mohla tyto aktivity plnit správně a efektivně, musí vynakládat úsilí k pochopení potřeb zákazníků a k přizpůsobení vhodného produktu, kterým chce zákazníka oslovit, a v neposlední řadě i ke zvolení komunikačních kanálů, pomocí kterých tak chce učinit.

⁵ Hodnoty IN05 modelu bez zohlednění leasingu ve druhém členu Altmanova modelu by vyšly 2,14 za rok 2012, 4,01 za rok 2013 a 3,91 za rok 2014.

4.3.1 Marketingový mix

Marketingovým mixem chápeme produktovou strategii složenou ze čtyř nástrojů. **Produkt** tvoří základ úspěchu či neúspěchu na konkurenčním prostředí. Produkt jako služba má své specifické rysy. Jedním takovým je neoddělitelnost samotného produktu od pracovníka, který tuto službu vykonává. V případě stavebních prací se musí dbát na přesné termíny od zahájení až po dokončení prací, protože zákazníkovi přináší jejich průběh nekomfortní období. Některé stavební práce není možné v různých fázích odložit a dochází tak k náročnému sladování pracovníků na různých pracovištích. Poptávka vzniká v průběhu roku nárazově. Společnost se přesto snaží vyjíždět i k zakázkám malého rozsahu, které nepřinesou tolik zisku, ale v očích zákazníka může rychlá reakce a ochota vzbudit zájem o jiné služby většího rozsahu.

Dalším důležitým parametrem služby jako produktu je samozřejmě kvalita. Průměrný počet reklamací, které musela společnost řešit, se pohybuje kolem 3,3% reklamované ceny k celkovému obratu firmy. Po negativních zkušenostech některých zákazníků se stavebními firmami poskytované záruky stouply na významu při rozhodování o tom, u které firmy službu zakoupit. Veškeré důležité podklady se sepisují ve smlouvě o dílu. S postupem času společnost přešla od zákazníků poptávající ekonomickou efektivnost stavebního díla na účelovost, funkci a architektonické řešení stavebního díla.

Cena služby se odvíjí na proměnlivém rozsahu a náročnosti zakázky na znalosti řemeslníků nebo použitý materiál. Dnešní doba umožňuje srovnání ceny u některých nabízených služeb a i laický investor odhalí skutečnou oprávněnost ceny. V návaznosti na stále se měnící cenu si společnost mimo vedení běžného účetnictví založila i své vnitropodnikové. Toto účetnictví zohledňuje pracnost u některých typů zakázek, která se určí pomocí součinu ceny jedné normohodiny a počtu hodin strávené na zakázce. Společnost volí určení ceny pomocí kalkulace nákladů se zohledněním kupní síly obyvatel regionu než ceny závislé na tlaku konkurence. Stanovená cena je pevná, ale společnost v posledních letech začala vytvářet databázi zákazníků, pomocí které vybraným věrným zákazníkům nabízí systém slev a bonusů.

Distribuce sestává ze schopnosti pokrytí lokality, pro kterou bude společnost zákazníkovi dostupná a to i skrze spolupracující firmy poskytující subdodávky. Společnost je na trhu již dlouho a zajistila si kvalitní dodavatele potřebnou pro svou instalátérsko-stavební činnost. Společnost má pevně danou organizační strukturu s příslušnými kompetencemi, přesto se občas stává, že přecházejí na vlastníka (podnikatele), který je aktivním účastníkem

celého provozu společnosti. První popud přichází z drtivé většiny případů od zákazníka. U stavebních prací musí být zpracována dokumentace a teprve v poslední realizační fázi jsou aktivity plně v rukou stavbyvedoucího. Servis plynových zařízení má mnohem hladší a jednodušší průběh, protože se opakují stejné procedury. Bezproblémovou logistiku si společnost zajistila v místech jejich nejčastějších zakázek – na Vsetínsku a Hornovsacku.

Poslední část marketingového mixu jsou komunikace, které budou zpracovány v samostatné kapitole.

4.3.2 Marketingové komunikace

Musí být nastaveny tak, aby především poskytovali základní informace o firmě samotné i jejím produktu. Správně nastavená marketingová komunikace poskytuje informace i o výhodách nabízených služeb před konkurencí plynoucí z jejích vlastností.

Reklama je neosobní forma marketingové komunikace, která se v nákladech diagnostikované společnosti projevuje největší částkou. Společnost si v minulosti objednala reklamu v regionálním tisku nebo místním rádiu. V menší míře je společnost vidět i skrze internetovou reklamu v internetovém vyhledávači. Tato inzerce odkazuje na webové stránky společnosti, které zajišťuje externí firma. Vzhled stránek působí jednoduše a orientace v nich je intuitivní. Z dotazníkového šetření, v němž společnost oslovovala své zákazníky, vyplynulo, že 13% se o společnosti dozví právě pomocí internetu. Webové stránky jsou graficky podřízeny barvám firemního loga, stejně jako další předměty – vizitky, letáky a 3D samolepky. Současná placená inzerce zatím probíhá jednorázově a nepříliš koordinovaně. Společnost by do budoucna mohla uvažovat o kontinuální (byť časově omezené) kampani, kdy by byl zásah intenzivnější a účinnější. Jedním z jejího prvku, i když velmi finančně náročným by mohlo být objednání polepu vozidel hromadné městské dopravy.

Osobní prodej jako nástroj komunikace se zákazníkem se uplatňuje pouze při komunikaci na již zadané zakázce. Už v průběhu zakázky se totiž někdy při osobním kontaktu se zákazníkem, který je u všech společností nabízených služeb nevyhnutelný, objevují nové budoucí touhy zákazníka po dalších službách. Pokud zákazník zjistí, že pracovník společnosti poskytne radu o problematice, zvýší to jeho důvěru a kontakt s firmou a v budoucnu mnohdy povede i k poptávce dalších služeb. V tomto případě však na místě kontaktu pracovníka společnosti a klienta musí být ochotný a trpělivý zaměstnanec, který se smíří i s tím, že poskytnuté rady a názory nedospějí k úspěšnému prodeji další služby.

Podpora prodeje je stimulace k nákupu skrze časově omezené pobídky. Takové můžeme ve společnosti najít jen okrajově, a to dohodami se stavebními spořitelny, které

pro své klienty vyjednají slevu u diagnostikované společnosti na oplátku za zveřejnění jména společnosti mezi spolupracujícími firmami. Prostor pro další možnou podporu prodeje do budoucna je dočasně zvýhodnit některé služby v obdobích menší poptávky a vytížení zaměstnanců. Zakázky se tak alespoň částečně rozprostřou do delšího časového úseku.

Přímý marketing se stavební firmě velmi špatně uplatňuje a v podstatě žádná z jeho forem není zastoupena. Přestože tento druh komunikace s rozšířením internetu nabyl na síle, společnost se obvykle klienty nechá oslovovat, než aby si vytipovala potenciální klienty a těm posílala pobídky. Je to dáno i obtížným stanovením ceny, která je ve smlouvě o dílo vždy individuální a například produktový katalog s přiřazenými cenami by byl problematickou záležitostí.

Vztahy s veřejností si mimo jiné společnost buduje skrze aktivní zapojení majitelů do života v komunitě. Jejich podnikatelské aktivity jsou veřejností spojeny s aktivitami mimopracovními a společnost tak může těžit z jejich začlenění a aktivit ve společnosti. Jejich aktivity spočívají v spoluorganizování různých akcí s podporou města Vsetín nebo ve financování veřejného prostoru pro výstavy obce v regionu. Společnost pak sponzoruje místní fotbalový oddíl nebo vybrané tábory pro děti a spolupracuje s místními charitativními organizacemi. Ze všech prvků komunikačního mixu je na tento vydáváno nejvíce úsilí a míru, jakou tato komunikace přispívá k nárůstu zakázek, velmi přibližně vyjadřuje segmentační skupina Vnitřní PR, která bude v další kapitole práce přesněji specifikována.

4.3.3 Segmentace zákazníků

Rozdělení zákazníků podle podstatných charakteristik přináší několik výhod v nastavení marketingové komunikace. Společnost získá přehled ve struktuře svých zákazníků a tím i možnost oslovovat je přímo podle preferencí a nákupního chování. Každá segmentační skupina musí mít přiřazený soubor charakteristik, podle kterých firma může poznat jejich ziskovost nebo přínos. Například v jednom segmentu zkoumané společnosti nejsou příliš ziskoví zákazníci, ale jejich přínos spočívá v jejich kvantitě a poskytnuté informaci o kvalitě služeb, kterou šíří dál. Kritéria, podle kterých lze zákazníky dělit, je nepřehledné množství. Tato práce čerpá rozdělení jednotlivých segmentů podle již jednou provedené segmentaci zákazníků v jiné bakalářské z roku 2013. Tato kapitola naváže na tato data s cílem jejich aktualizace, aby se analyzovala stabilita zastoupení jednotlivých segmentů.

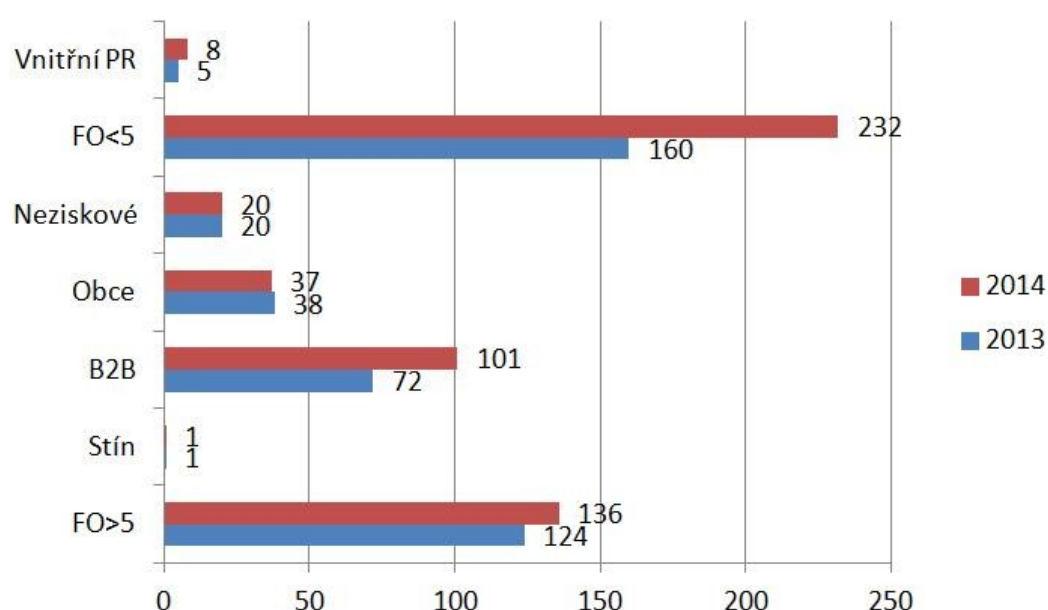
Rozdělení segmentačních skupin bylo stanoveno způsobem, který popisuje Tab. 4.3 a počet zákazníků v segmentech během dvou let je zanesen v Grafu 4.8.

Tab. 4.3 – Segmentační skupiny.

FO < 5	Fyzické osoby s obratem pod 5 000 Kč
FO > 5	Fyzické osoby s obratem nad 5 000 Kč
B2G	Obce, bytová družstva, stát v přenesené působnosti
B2B	Subdodávky pro jiné podniky
Neziskové org.	Neziskové organizace
Vnitřní PR	Vnitřní zákazníci společnosti
Stín	Strategický zákazník

Zdroj: upraveno podle [20]

Graf 4.8 – Kvantitativní zastoupení počtu zákazníků v segmentech



Zdroj: Vlastní zpracování.

V následujících odstavcích jsou segmenty charakterizovány a pořadí, v jakém jsou seřazeny, závisí na přibližném podílu stálých (loajálních) zákazníků uvnitř daného segmentu a celkového počtu zákazníků (seřazeno od nejméně po nejvíce loajální segmenty).

Segment FO < 5 se skládá z několika set zákazníků poptávající služby toho nejmenšího rozsahu. K celkovému obratu přispívají nízkou částkou a ziskovost z této skupiny se pohybuje procentuálně níže než u jiných segmentů. Část zákazníků této skupiny poptává revizi a servis plynových zařízení, po kterých společnost nestíhá kvůli vysokému náporu pokrýt poptávku.

Segment FO > 5 je segment, jehož význam za poslední roky výrazně stoupl. Zakázky jsou v některých případech ziskovější, než od segmentů Stín a B2B, kteří mají silnější

vyjednávací pozici při dohodě o ceně. Zákazníci z této skupiny mají zájem o provádění stavebních činností nebo jiných technologicky náročnějších činnostech.

Segment B2G (Obce) obsahuje mimo zakázek od státu v přenesené působnosti i zakázky bytových družstev. Podíl na zakázkách v této sféře je náročný na administraci spojený s účastí na veřejných zakázkách. Počet přístupných zakázek se zvyšuje a s tím atraktivita tohoto segmentu.

Segment B2B je logicky tvořen menším počtem zákazníků a svým chováním je mezi ostatními segmenty specifický. V některých případech si společnost se zákazníky tohoto segmentu konkurují. Firma, které se podařilo vyhrát zakázku většího rozsahu je pak někdy odkázána na subdodávky třeba i těch firem, o které lepší nabídkou o zakázku připravila. Na rozdíl od předchozího segmentu se však struktura samotné zakázky potýká s tlakem na snižování nákladů a ziskovost z těchto zakázek pak vlivem požadavků na úsporná opatření firem někdy klesá.

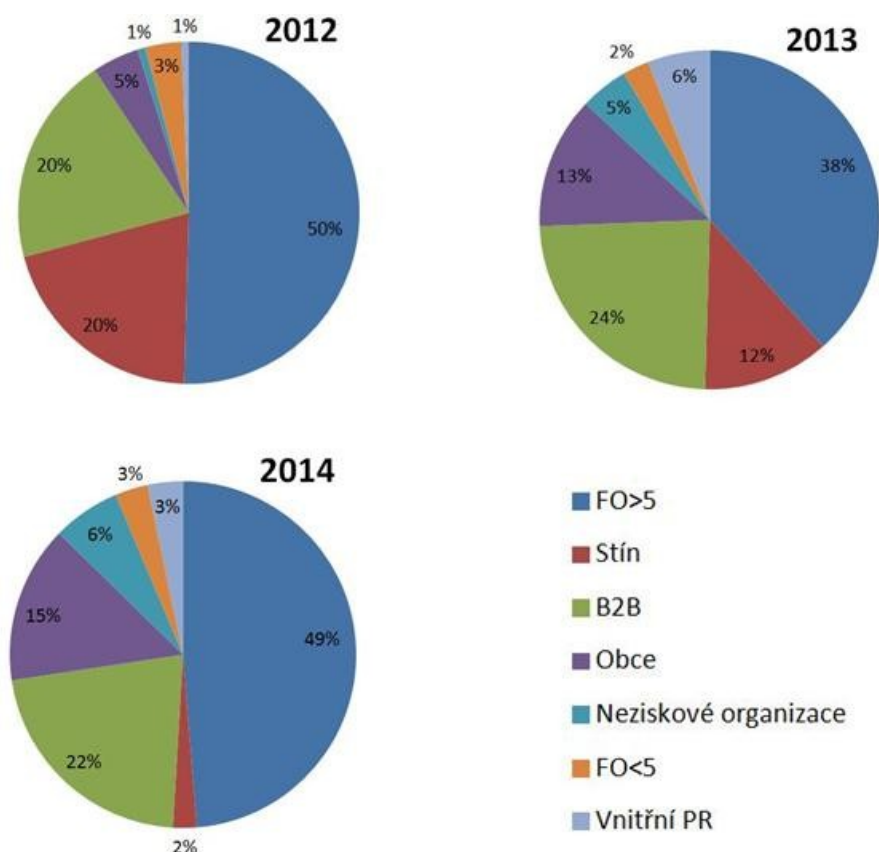
Segment Neziskové organizace vykazuje pro společnost značně nestálý ekonomický přínos. Je to dané jeho geografickou rozprostřeností, ale i možnými neočekávanými problémy s čerpáním prostředků z fondů EU a dalších fondů, kdy se doba trvání závazku vůči společnosti prodlužuje. Jedná se o zakázky na rekonstrukce budov charit nebo církevních budov, kdy je nutná i komunikace s Úřadem státní památkové péče. I přes problémy však i tento segment přináší ekonomický prospěch. Získání zakázek je vždy otázkou osobních kontaktů majitelů společnosti.

Segment Vnitřní PR je také vázán na kontakty majitele společnosti a jednotliví zákazníci v tomto segmentu se téměř neobměňují. Přínos tohoto segmentu spočívá v stálé tvorbě obratu přispívající k tržbám, a proto se v minulosti důležitost tohoto segmentu projevila v době po propuknutí ekonomické krize. Výnosy zakázek z tohoto segmentu akorát pokrývají náklady kvůli cenové politice pro tento segment, ale na ziskovosti z těchto zakázek majitelé nelpí.

Segment Stín tvoří šest firem jednoho managementu s dlouholetou spoluprací. Komunikace probíhá rychle a efektivně a po tolika letech se k řešení některých problémů (reklamací) přistupuje systematicky. Tento zákazník má dobrou platební morálku i lokalizaci (v místech bývalé Zbrojovky Vsetín).

Nyní po rozdělení zákaznické základny je vhodné vyjádřit procentuální výši podílů na obratu. To bude znázorňovat Graf 4.9.

Graf 4.9 – Velikost segmentačních skupin na obratu společnosti



Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafů je patrné jaké zastoupení měly jednotlivé segmentační skupiny na výnosech a porovnáním jednotlivých let naznačuje i vývoj, který informuje o tom, jak se velikost segmentační skupiny v průběhu let měnila. Údaje ze starších let jsou k dispozici v Příloze 4 včetně metodiky, jakým byly vytvořeny.

Již na první pohled je jasný trend snižování podílu segmentu *Stín*, který v roce 2009 tvořil skoro třetinové zastoupení na tržbách. Jeho pokles je zapříčiněn menší poptávkou ze strany tohoto segmentu a společnost se tak v minulosti musela přizpůsobit na jiné segmenty, mezi nimiž marketingová komunikace nabývá na významu. Jedním z takových segmentů jsou fyzické osoby, jejichž počet narůstá a stejně tak i jejich podíl na výnosech společnosti. To s sebou nese i snižování výnosů z jedné zakázky. Je možné tedy pozorovat transformaci společnosti uspokojující poptávky jedné loajální segmentační skupiny na společnost nabízející své služby takovému segmentu, u které marketingová komunikace hraje velmi důležitou roli, a která pro společnost představuje jistější přínos tržeb, přestože je fluktuace jednotlivců uvnitř skupiny mnohem vyšší.

Dalším zajímavým trendem je růst segmentu *Obce*, kde se růst naznačuje snahu managementu o zastoupení segmentu rezistentního vůči nepříznivým ekonomickým vlivům.

Nabízí se otázka, pro který segment je nejvhodnější zacílit marketingovou komunikaci. I z uvedených charakteristik segmentačních skupin vyplývá, že *Vnitřní PR*, *Neziskové organizace* a *Obce* ve své podstatě nepotřebují být oslovovány. Primárně účelné je nastavit marketingovou komunikaci pro vztahy B2C. Segment *Stín* si je i přes jeho neustálý pokles vhodné udržet a existence marketingových aktivit mohou i pro tuto skupinu znamenat lepší a modernější obraz o společnosti.

4.4 Závěrečná shrnutí a doporučení

V této poslední části čtvrté kapitoly je provedeno shrnutí výsledků různých analýz a posléze i jejich využití v možná doporučení vedoucí ke zlepšení současného stavu. SWOT matice v Tab. 4.4 shrnuje kapitoly o podnikatelském prostředí, finančním zdraví a marketingovém působení společnosti. Jednotlivým faktorům byla přiřazena váha od 1 do 5, přičemž vyšší číslo přiřazuje vyšší důležitost daného faktoru.

Tab 4.4 – Matice SWOT

Silné stránky	Trend vývoje výsledků hospodaření	5
	Osobní vazby majitele na některé zákaznické segmenty	1
	Komplexní portfolio nabízených služeb	4
	Vztahy s veřejností na dobré úrovni	2
	Zavedený systém jakosti dle norem ISO	1
Slabé stránky	Kapacity společnosti jsou zatěžovány méně ziskovými zakázkami	2
	Operativní leasing jako drahý způsob financování	3
	Sezónní nárazové vytížení a následné zbytky zaměstnanců	4
	Vysoké náklady na školení	3
Příležitosti	Trh se státními zakázkami	4
	Preference vyšší kvality před nižší cenou upřednostňovaná zákazníky	3
	Zkušenosti managementu a pracovníků	4
	Splnění podmínek pro čerpání dotací pro společnost	2
Hrozby	Ztráta z minulých let	5
	Spoléhání se na dobré vztahy s konkurencí	1
	Zvyšující se doba obratu pohledávek	2
	Dosažení zisku je možné jen při vysokých tržbách	5
	Výkonnost stavebnictví svázána s výkonností ekonomiky ČR	4

Zdroj: Vlastní zpracování

Dvakrát se ve SWOT matici objevila nejvyšší váha u faktorů týkající se finanční struktury. Struktura vlastního kapitálu společnosti, který obsahuje položku VH i kumulovaný VH minulých let zaznamenala významné změny. Hodnota upsaného základního kapitálu se snižovala rychlým tempem a stejně tak i ztráta minulých let (v roce 2014 činila stále 1 279 tisíc Kč). V pasivech na sebe obě změny vzhledem k účetní hodnotě vlastního kapitálu působily protichůdně. Než VH minulých let nabude kladných čísel, může se negativně promítnout do investičního rozhodování společnosti.

Tendence změny ve způsobu financování zaznamenaly i ukazatele zadluženosti. V posledních letech jsou upřednostňovány cizí zdroje před vlastními, ale struktura dluhu směřuje k většímu zastoupení dluhu krátkodobého, což lze vnímat jako hrozbu. Na vině je i snaha prodlužovat dobu obratu závazků na podobnou úroveň jako dobu obratu pohledávek. Nárůst posledně jmenovaného ukazatele je zapříčiněn i zvýšenou platební tolerancí k některým zákaznickým segmentům.

Během sledovaných let se podniku dařilo a ukazatele rentability nebo souhrnné ukazatele vykazovaly velmi nadprůměrné hodnoty. Avšak jeden z nich (ukazatel rentability tržeb) zaznamenal, jak vysokou měrou je výnosnost zatížena náklady. Operativní leasing nebo pronájmy jsou náklady, které vysvětlují nízkou hodnotu stálých aktiv. Leasing je považován za drahý způsob financování, protože musí pokrýt náklady leasingové společnosti a stojí proto za zvážení, zda dlouhodobý majetek raději pořídit do přímého vlastnictví.

Z provedené segmentace zákazníků vyplývá, že společnost přibližně z 10 – 15% z celého obratu pokrývá objednávky zákazníků, o nichž dopředu ví, že jsou minimálně ziskové. Přínos těchto skupin spočívá v jiných aspektech (šíření dobrého jména, dobré vztahy s veřejností, získávání dalších zákazníků), ale zvyšování objemu zakázek těmito segmentům může prohloubit problém s vysokými provozními náklady a kapacitami společnosti a je vhodné jejich podíl korigovat.

Úspěch společnosti je závislý na výkonnosti ekonomiky, v případě špatných let má management omezené možnosti reakce na vzniklou situaci (např. prodeje zbytného majetku).

Nicméně v souhrnu se dá konstatovat, že současně podnik svůj hlavní cíl vytvářet zisk plní a při případném zhoršení ekonomické situace se dopady zmírňují díky některým stálým zákaznickým segmentům, které naopak za stavu, kdy není o zakázky nouze, příliš zisku nepřinášejí.

Zákaznické segmenty společnosti se během posledních šesti let velmi obměnili. Nyní svou marketingovou komunikaci míří primárně na trh B2C. V oboru stavebnictví a řemesla je

pro tento region klíčová tzv. septanda (neboli world of mouth), což je předávání informací o službě samotným spotřebitelem.

Na začátku této práce jsou popsány dvě složky vitality – změnové a stavové. U změnové složky platí, že k úspěšnému procesu zvládnání změn patří i řízení velikosti změny kvůli hrozícímu narušení rovnováhy. A při současné počínání společnosti, kdy její výkonnost stoupá, je vhodné úsilí managementu směřovat na zvládnání nastavených procesů, než náhlé změny v řízení společnosti. O to větší pozornost by však měla být věnována analýze podnikatelského prostředí.

5 Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo zjistit skutečný stav vybrané společnosti za použití metod podnikové diagnostiky tak, aby zohledňoval marketingového působení podniku a finanční zdraví podniku v rámci specifického podnikatelského prostředí.

Jednotlivých cílů bylo dosaženo pomocí různých metod a analýz. Pomocí metod finanční analýzy byla zjištěna uspokojující úroveň finančního zdraví pouze s výtkami k hodnotám některých poměrových ukazatelů (např. zadluženosti). Právě jednodušší ukazatele elementárních metod dokázaly zachytit skutečnosti mnohdy lépe než složitější souhrnné ukazatele.

Ve čtvrté kapitole byli zákazníci rozčleněni do účelně vytvořených segmentačních skupin a ty pak byly vyhodnocovány dle přínosů. Společnost by měla oslovovat zákazníky na trhu B2C, jejichž potenciál je nejvyšší. Z hlediska diverzifikace rizik je však dobré, aby se společnost nestala závislou na obratu jediného segmentu, jak tomu bylo v minulosti.

Některé nemoci finančního zdraví konkrétně dlouhodobě nízká rentabilita tržeb může být vyřešena odmítnutím realizovat některé hraničně ziskové zakázky. To je však v rozporu s identitou společnosti, kterou se majitelé snaží dlouhodobě vytvářet a upřednostňují ji.

Seznam použité literatury

Odborná literatura

- [1] DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 3. upr. vyd. Praha: Ekopress, 2010. 225 s. ISBN 978-80-86929-68-2
- [2] GRASSEOVÁ, M., R. DUBEC a D. ŘEHÁK. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: BizBooks, 2012. 325 s. ISBN 978-80-265-0032-2.
- [3] HAVLÍČEK, Karel a Milan KAŠÍK. *Marketingové řízení malých a středních podniků*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2005. 171 s. ISBN 80-7261-120-8.
- [4] KAŠÍK, Milan a Karel HAVLÍČEK. *Marketing při utváření podnikové strategie*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2012. 262 s. ISBN 978-80-7408-060-9.
- [5] KAŠÍK, Josef a Milan MICHALKO a kol. *Podniková diagnostika*. 1. vyd. Ostrava: Tandem, 1998. 343 s. ISBN 80-902167-4-9.
- [6] RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 4. aktualiz. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 143 s. ISBN 978-80-247-3916-8.
- [7] SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. 2. aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2011. 152 s. ISBN 978-80-251-3386-6.
- [8] SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ a kol. *Podniková ekonomika*. 5. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010. 498 s. ISBN 978-80-7400-336-3
- [9] VOCHOZKA, Marek. *Metody komplexního hodnocení podniku*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 246 s. ISBN 978-80-247-3647-1.
- [10] PILÁŘOVÁ, Ivana a Jana PILÁTOVÁ. *Účetní závěrka, základ daně, finanční analýza podnikatelských subjektů roku 2013*. 6. přeprac. vyd. Praha: 1. VOX, 2013. 199 s. ISBN 978-80-87480-20-5.
- [11] PLAMÍNEK, Jiří. *Diagnostika a vitalizace firem a organizací: teorie vitality v podnikatelské a manažerské praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2014. 179 s. ISBN 978-80-247-5323-2.

Elektronické dokumenty a ostatní

- [12] VSETÍN. *Oficiální web města: O našem městě ze dne 10. dubna 2015* [online] Dostupné z: <http://www.mestovsetin.cz/mesto.asp?p1=6517> dost. 17.4.
- [13] SČÍTÁNÍ LIDU DOMŮA BYTŮ: *Zlínský kraj ze dne 10. dubna 2015* [online] Dostupné z http://vdb.czso.cz/sldbvo/#!/stranka=zakladni-vysledky&tu=0&th=&vseuzemi=null&v=&vo=H4sIAAAAAAAAAAHVOPU_CUBS9fFQ-BzTRzZ8AgbCw6cNXbG3pI22psZNPaUAsUNsHdjJx0cFVdwdH_oTxF7g6GXdnR72QqIPxJvfmntxz7jnzd5CiEFaHfMYrU3HiVxQeDdo8kDIvj08bh88pSLYg7094r8WPxSRUIScGoRcNjN4vDra2YVHF8yzOEnZBQK5ryWaHmKQdncEFwB9O4sfQ5-N-RR0Lr-Fa2_3Dx-X140kJFSQZtyfenElpV-eMR0deeHV_G6zcPt6kwSIA3yW-s9EQGJXQLoXNRpxjKkshe0vU-GBCMgojBrMxi1dr9VrAlY0RndUS0CqVq0KyFNiM4dYhJJgobaJwzSmq6hmiO2DjsuaJnER2yg2iKLLFIEhQHJk05WXudKfWAKKSG-Z7W9FxiBNrq6hd1alsmF3HHy5bum0WXaJppc1k-zJ5dOQD734CyMzDFChAQAA&void=
- [14] FINANČNÍ NOVINY: *Dynamika růstu firem ze dne 12. dubna 2015* [online] Dostupné z: <http://www.financninoviny.cz/zpravy/dynamika-rustu-poctu-novych-firem-loni-po-trech-letech-vzrostla/1190536>
- [15] AUSTIN DETONATOR: *Profil firmy ze dne 12. dubna 2015* [online] Dostupné z: <http://www.austin.cz/?path=cz/aktuality/2014-06-30>
- [16] TES: *O nás ze dne 12. dubna 2015* [online] Dostupné z <http://www.tes.cz/tes/tes-vsetin/>
- [17] CENY ENERGIE: *Ceny tepla ze dne 12. dubna 2015* [online] Dostupné z <http://www.cenyenergie.cz/teplo/>
- [18] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD: *CSU: Index stavební produkce ze dne 12. dubna 2015* [online] Dostupné z <http://apl.czso.cz/iSMS/ukazdet.jsp?&fid=5939>
- [19] SME UNION: *Kategorie průzkumy ze dne 12. dubna 2015* [online] Dostupné z <http://www.sme-union.cz/category/pruzkumy/>
- [20] HALAŠOVÁ, Denisa. *Marketingové komunikace firmy, poskytující služby, a hodnocení jejich účinnosti*. Zlín, 2013. Bakalářská práce. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, fakulta multimediálních komunikací

Seznam zkratk

CF	Cash flow
CRM	Customer relationship management (řízení vztahů se zákazníky)
ČPK	Čistý pracovní kapitál
ČSÚ	Český statistický úřad
DO	Doba obratu
CHKO	Chráněná krajinná oblast
MSP	Malé a střední podnikání
MSF	Malé a střední firmy/a
OECD	Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj
PR	Public relation (vztahy s veřejností)
VH	Výsledek hospodaření
VZZ	Výkaz zisku a ztrát

Prohlášení o využití výsledků diplomové (bakalářské) práce

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová (bakalářská) práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové (bakalářské) práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 7. 5. 2015



Jaroslav Hrubo